



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Graduación

Plan de acción para el fortalecer la competitividad de *Nutrien Solutions Argentina*

Maestrando: Gustavo Tamburri

Tutor: Néstor Sánchez

Diciembre de 2022

1. Índice

1. Índice	2
2. Glosario	4
3. Índice de Anexos	5
4. Resumen Ejecutivo	5
5. Introducción	6
5.1. La empresa.....	6
5.2. Motivaciones.....	7
6. Marco teórico	8
7. Análisis de entorno	18
7.1. Macroentorno	18
7.1.1. Entorno político.....	18
7.1.2. Entorno socio económico.....	19
7.1.3. Entorno social.....	20
7.1.4. Entorno tecnológico.....	20
7.1.5. Entorno ecológico (ambiental).....	21
7.1.6. Entorno legal.....	22
7.2. Entorno competitivo (microentorno)	23
7.2.1. Clientes.....	23
7.2.2. Proveedores.....	23
7.2.3. Sustitutos.....	24
7.2.4. Nuevos competidores.....	25
7.2.5. Rivalos existentes.....	25
8. Mercado	26
8.1. Fitosanitarios.....	26
8.2. Fertilizantes.....	27
9. Análisis FODA	28
9.1. Fortalezas.....	28
9.2. Oportunidades.....	28
9.3. Debilidades.....	28
9.4. Amenazas.....	29
10. Clientes	29
10.1. Ocupantes (¿Quién está en el mercado?).....	29
10.2. Objeto (¿Qué compra?).....	30
10.3. Ocasiones (¿Cuándo compra?).....	30
10.4. Organización (¿Quién está involucrado en la compra?).....	31

10.5.	Objetivos (¿Por qué compra?)	31
10.6.	Operaciones (¿Cómo compra?).....	32
11.	<i>Segmentación y Selección del Segmento Objetivo (target)</i>	33
11.1.	Selección de variables	33
11.2.	Alcance.....	34
11.3.	Segmento objetivo.....	34
12.	<i>Posicionamiento y propuesta de valor</i>	35
12.1.	Propuesta de valor.....	35
12.2.	Canvas.....	36
12.2.1.	Visión de marca	37
12.2.2.	Personalidad.....	38
12.2.3.	Propósito	38
13.	<i>Marketing Mix</i>	38
13.1.	Producto.....	38
13.2.	Precio	40
13.3.	Canales.....	40
13.4.	Comunicaciones de Marketing (Promoción).....	41
13.4.1.	Medios offline	42
13.4.2.	Medios online.....	42
13.4.3.	En vivo	43
14.	<i>Programa de fidelización</i>	43
14.1.	Venta Cruzada	44
14.2.	Cobranzas.....	44
14.3.	Ofertas de oportunidad.....	44
14.4.	Ventas anticipadas.....	44
15.	<i>Análisis económico y financiero</i>	45
16.	<i>Conclusiones</i>	46
17.	<i>Bibliografía</i>	47
18.	<i>Anexos</i>	50

2. Glosario

Insumos agrícolas: la Real Academia Española define "insumo" de manera genérica al "conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes". Entonces se define como insumos agrícolas a todos los productos que pueden ser utilizados para la sanidad, control de plagas, fertilidad y desarrollo de los cultivos, tales como fertilizantes y agroquímicos, semillas y materiales de siembra o maquinarias y equipos. Entiéndase como sinónimos a las definiciones agro insumos e insumos agrícolas.

Fitosanitarios: Se define así a los productos utilizados para combatir los agentes bióticos que causan pérdidas de rendimientos en los cultivos.

BtoB: Significa "business to business" (de empresa a empresa) y se usa para indicar cuando una empresa vende un producto a otra empresa que lo utiliza como insumo.

Commodities: Son todos los productos que por lo general son utilizado como materia prima en otros procesos y que tienen un grado muy escaso de diferenciación en el mercado. Se comercializan de forma masiva y los precios son determinados por la oferta y demanda de ellos.

Glifosato: Es un herbicida que se utiliza para control de malezas en la mayoría de los cultivos extensivos. Su uso se ha masificado hasta el punto en el cual los movimientos ecologistas pretenden asociarlo con efectos carcinógenos.

Specialities: se define así a los productos de nicho que sirven solo a un segmento de los clientes.

Embudo de conversión: Es un concepto de marketing que identifica a todos los potenciales clientes en sus diferentes etapas, desde que identifican una necesidad y reconocen una marca, hasta que terminan realizando la conversión.

Net Promoting Score: Por sus siglas en inglés NPS se traduce como puntuación neta del promotor y es una métrica que evalúa el nivel de experiencia con la marca, su satisfacción con ella y la probabilidad que tiene de recomendarla a conocidos, amigos o familiares.

Lifetime Value of a Customer: Por sus siglas en inglés (LVC) hace referencia al monto promedio de ingresos que se pueden esperar por cliente, a lo largo de la relación comercial.

Customer Relationship Management: Por sus siglas en inglés (CRM) se define a la gestión de relacionamiento con los clientes y todos los puntos de contacto de la empresa con ellos.

Malezas: Se considera malezas a todas las especies vegetales dentro de un lote que compiten con el cultivo en producción.

Malezas resistentes: Se considera malezas resistentes a herbicidas, a aquellas que poseen capacidad natural y heredable para sobrevivir a dosis altas de herbicidas.

3. Índice de Anexos

Tablas

Tabla 1. Tiempo de adopción de las innovaciones.....	49
Tabla 2. Presión impositiva sobre empresas.....	59
Tabla 3. Difusión de las nuevas tecnologías en el país.....	50
Tabla 4. Análisis Económico Financiero.....	51
Tabla 5. Resultados Económico Financieros.....	52

Figuras

Figura 1. Experiencia del consumidor ante un nuevo producto.....	52
Figura 2. Inflación durante tres décadas.....	52
Figura 3. Mercado Argentino de fertilizantes.....	53
Figura 4. Momento de compra.....	53
Figura 5. Motivos para cambiar de proveedor.....	54
Figura 6. Canvas.....	54
Figura 7. Embudo de conversión.....	55

Entrevistas

Entrevista N°1.....	56
Entrevista N°2.....	56

Encuesta.....	63
---------------	----

4. Resumen Ejecutivo

El objetivo de este Plan de Marketing es primordialmente comprender la dinámica de negocio de la empresa y aportar herramientas de diagnóstico que permitan conocer

no solamente la situación interna de *Nutrien*, sino el entorno competitivo en el que debe desenvolverse.

También se presentan una serie de métricas se apoyan sobre el concepto de fidelización para analizar, mejorar y sostener en el tiempo la lealtad de los clientes.

Por último, se presenta un rango de acción definido que busca mejorar la retención de clientes, determinar actividades que puedan diferenciarse de las empresas rivales alineadas con la visión de marca y creando una mirada compartida hacia el futuro con ellos, sin dejar de lado a las demandas de mercado y los venideros escenarios productivos con nuevas técnicas y diferentes paradigmas.

Como conclusión de este apartado, se busca acercar instrumentos a la gerencia que permitan transformar el enfoque actual en productos y servicios hacia uno que priorice en el eje dinámico a los clientes y sus necesidades.

5. Introducción

5.1. La empresa

Nutrien Ag Solutions (en adelante, *Nutrien*) es una empresa con 25 años de trayectoria en el sector de comercialización de insumos agrícolas en Argentina.

Actualmente, en el orden nacional, existen diversas empresas que compiten en el mismo sector con algunas variables que los distinguen. En efecto, están aquellas que tienen la capacidad de canjear agro insumos con sus clientes por ganado, semillas, gasoil, otras, como *Nutrien*, que simplemente se dedican a la comercialización de insumos y, finalmente, las más poderosas del mercado, que acopian granos y capitalizan esa posición facilitando toda la operatoria de compra a los clientes, pero con el foco en el acopio de granos y no en la venta de productos.

Sin embargo, para todas ellas el modelo de comercialización y logística es similar. Los productos que ofrecen son mayoritariamente de gran calidad y sus propuestas de valor no difieren de forma significativa. Esta posición pone a los clientes en una situación que les permite cambiar de un proveedor a otro sin barreras, priorizando la opción de menor precio, lo que repercute en los costos de cualquier oferente, puesto que el alto poder de negociación de los clientes aumenta la rivalidad en la industria (Porter, 2008).

Serán considerados en el presente trabajo final integrador como clientes a todos los productores agropecuarios, los cuales tienen necesidades capaces de ser satisfechas por *Nutrien*.

A lo largo de los años, *Nutrien* ha logrado posicionarse como uno de los principales distribuidores de fertilizantes en el sector, pero, actualmente, el crecimiento se redujo, por lo que existe la necesidad de buscar incrementar los márgenes potenciando otras unidades de negocios.

La estrategia a corto plazo de *Nutrien* es aumentar la cobertura y la participación de mercado en fitosanitarios. Para esto, la empresa cuenta con una línea de productos propios y una planta formuladora. *Nutrien* no solamente formula para sí misma, sino que también lo hace para terceras marcas con buen posicionamiento y con conocimiento del mercado local (negocio BtoB).

En mayor medida, la empresa apunta a que su crecimiento se desarrolle dentro de su propia cartera de clientes (negocio BtoC), con una propuesta de valor integral buscando las ventas cruzadas, pero también pretende aumentar la cobertura en zonas donde actualmente no está presente, es decir expandirse geográficamente y captar nuevos clientes.

Este trabajo busca comprender mejor la forma en la que el cliente recibe valor en sus interacciones con la marca para presentar un plan de acción que permita mejorar el vínculo y fortalecer la retención. Esta estrategia se fundamentará en la creación de un nuevo servicio que desarrollará la capacidad de interactuar con los clientes, buscando trasladar a ellos más y nuevas tecnologías que se concentren en el aumento de la productividad, la eficiencia y el cuidado ambiental. Dicho plan definirá las bases para concretar la creación de una academia de entrenamiento para clientes y prospectos.

5.2. Motivaciones

Respecto a trabajar sobre las líneas propias de productos, la marca *Nutrien* necesita mejorar la percepción del cliente ya que todos sus competidores actuales ofrecen productos genéricos.

El mercado de agro insumos se caracteriza por productos de bajo precio y baja calidad, ya que estos, en general, son importados de China y no cuentan con ninguna garantía ni información técnica de respaldo.

A pesar de que la fábrica de *Nutrien* produce para terceros (empresas competidoras de primeras marcas) y los productos son el resultado de los mismos procesos, la marca *Nutrien* no logra competir contra ellos y termina disputándose en la línea más baja de precios. Esta situación podría revertirse realizando mejores tareas de comunicación, generando información con calidad técnica y actualizada.

Dentro de la paleta de productos de *Nutrien* existen algunos que continúan saliendo con marcas de empresas que la compañía paraguas ha ido adquiriendo en su proceso de expansión que comenzó en el año 1997. Desde dicho año, Agrium (2022) una empresa americana dedicada a la venta y distribución de fertilizantes comenzó su expansión en Latinoamérica, absorbiendo empresas del mismo rubro para mejorar la presencia a nivel global.

En Argentina, incorporó a ASP como representante que funcionaba de forma relativamente autónoma hasta el 2018, año en el cual se unificaron las marcas a nivel global para pasar a integrarlas sobre una imagen uniforme, pero con arrastres de productos que aún no lograron ingresar bajo la misma estructura. Según el criterio del autor, esto deja en evidencia una estrategia poco sólida respecto a la arquitectura marcaria ya que no es sencillo establecer una asociación directa de la marca con los productos o la paleta en general.

Por otro lado, tampoco permite conocer la gran variedad de unidades de negocios con los que cuenta la empresa. Para el autor del presente trabajo final integrador de maestría es una gran motivación la realización de este escrito ya que existen muchas oportunidades de crecimiento en el área de marketing de *Nutrien*, empresa en la que se desarrolla laboralmente y que ambiciona ampliar su cobertura y participación de mercado.

6. Marco teórico

Actualmente, en el territorio nacional, el agro representa el 40% de las exportaciones y constituye el 25% de la industria manufacturera. Su valor de producción se aproxima a los 177.000 millones de pesos y ofrece posibilidades de trabajo de forma directa a 600.000 personas en todo el país (Argentina.gob.ar, 2022). Para el año 2050 se espera que la población continúe creciendo y demandando cada vez más alimentos, por ello, el sector de agro insumos es tan relevante ya que contribuye a mejorar la eficiencia y rentabilidad de las empresas acompañando los desarrollos tecnológicos que permitirán satisfacer la creciente demanda (FAO, 2022).

Gracias a los avances en este sector se busca progresar mejorando la productividad de zonas geográficas de bajo rendimiento, eficientizando la logística de muchos insumos, disminuyendo las brechas interanuales, reduciendo las pérdidas mecánicas de las maquinarias y minimizar los daños por factores climáticos o bióticos (FAO, 2022).

En general, la industria de agro insumos está liderada por empresas multinacionales que importan los ingredientes de sus productos para formularlos en el país y luego distribuirlos, algunas de ellas a través de canales propios y exclusivos en grupos reducidos de grandes clientes, y otras lo hacen a través de minoristas que llegan a una mayor cantidad de productores agropecuarios en plazas atomizadas.

A pesar de que el desarrollo y la investigación de todas las moléculas y productos se realizan en Europa y Norteamérica, existen empresas nacionales que formulan y distribuyen productos de patentes vencidas, importando los ingredientes desde China. Por ello, dichas empresas se ubican en el segmento de precios más bajo, ya que no se destacan por brindar soluciones innovadoras, sino por mejorar las líneas de costos, otorgar financiación o brindar servicios de logística.

Es necesario definir el concepto de Marketing a partir del cual se realiza el presente trabajo. Es la "filosofía según la cual el logro de las metas de la organización depende de conocer las necesidades y los deseos de los mercados meta, así como de ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores." (Kotler y Armstrong, 2017, p. 10). Esto se puede traducir como entender cada vez más a los clientes, con el objetivo de ofrecer productos que les sean de utilidad para mejorar su calidad de vida, disminuir el esfuerzo para realizar tareas e incrementar su productividad.

“El concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia dentro, la cual se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente para obtener utilidades” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 11).

En cuanto al volumen comercializado de los productos, se los puede clasificar en:

Commodities, que son distribuidos masivamente en todas las regiones del país y son utilizados por la mayoría de los productores. Si bien por definición no debería existir diferencia entre estos productos (un ejemplo de ellos es el glifosato), las marcas se esfuerzan por destacar atributos técnicos para distanciarse de sus competidoras. Sin embargo, todos estos productos son de bajo margen.

Specialities son el segundo grupo de productos que se comercializa en menores volúmenes, se caracterizan por ser de utilidad para grupos pequeños de clientes y/o para ocasiones puntuales, pero son de alta rentabilidad.

Ampliando la visión y el foco en el posicionamiento de las marcas y la diferenciación que cada una busca, es sencillo identificar la dinámica del sector. Por lo general, las marcas globales presentes trabajan sobre las características de sus productos y los puntos fuertes en los que estos se destacan.

Los distribuidores minoristas, en cambio, son los que normalmente tienen contacto directo con los productores (clientes) y buscan diferenciarse por su servicio de logística, financiación y asesoramiento.

Otra definición establece que los minoristas se caracterizan por ser empresas o negocios de menor tamaño, generalmente basado en la venta detallada al público general con precio un poco más elevado que los mayoristas, según lo que le rote más en su negocio, o el ofrecimiento de productos autónomos a un cliente final, compra solo productos de venta rápida (Cuervo Cruz et al., 2021).

De la misma forma, la gestión de marca también es muy fácil de comprender ya que las marcas globales compiten por la atención de los productores en la primera línea del embudo de conversión a través de anuncios en radios, anuncios televisivos, mailing, o campañas en redes sociales. A partir de la experiencia profesional del autor del presente trabajo se establece que las empresas más efectivas trabajan con los asesores innovadores. De acuerdo con la curva de adopción (Kotler & Armstrong, 2017), ellos son investigadores y los primeros en formar las tendencias de consumo,

luego cumplen el rol de influenciadores ya que son quienes testean los productos y luego realizan parte de las comunicaciones. Según la bibliografía los pioneros del consumo son grupos pequeños de usuarios curiosos y aventureros que buscan estar a la vanguardia de las innovaciones para luego transmitir las al resto de la población y potenciales clientes (Anexo, Tabla 1, p.54).

Luego los siguientes usuarios en adoptar nuevas tecnologías son también un grupo pequeño pero un poco más grande que el anterior que suelen ser respetados como difusores y líderes de opinión.

Según la encuesta realizada por el autor del presente se logra detectar estos comportamientos donde solo un pequeño grupo es el que prueba o experimenta ante nuevas propuestas tecnológicas y la mayoría tienden a buscar información en los grupos de investigadores citados anteriormente (Anexo, Figura 1, p.54).

La bibliografía indica que las marcas tienen su origen en la antigüedad con el objetivo de identificar el ganado y reclamar la propiedad. Conforme las economías avanzaron y los mercados se complejizaron, los vendedores siguieron la misma tendencia con los productos que ofrecían utilizando firmas, nombres o símbolos.

En la actualidad la marca busca representar en la mente del cliente una imagen o ideal. Esto posibilita a las empresas distinguirse de sus competidores e identificar a sus productos y/o servicios. El concepto de marca no solo se refiere a un nombre o símbolo, sino todo lo que esta transmite respecto a valores, identidad corporativa y filosofía.

Para lograr una eficiente arquitectura de marca existen diversas estrategias. Por lo general las empresas pequeñas o nuevas suelen preferir modelos monolíticos que le permitan optimizar los esfuerzos realizados en la identificación de un solo nombre (Deshpande y Keinan, 2019).

Por el contrario, las empresas grandes, prefieren marcas independientes con capacidades para dominar diferentes categorías ya que suelen tener un público amplio y segmentos diferentes con necesidades muy diversas (Deshpande y Keinan, 2019).

La creación de marcas paraguas permite identificar en este tipo de empresas a las submarcas como extensiones de una marca matriz que transmita la calidad

permitiendo asociar, crear y transferir sus habilidades. Para gestionarlas correctamente se debe asegurar que cada una de ellas sean fácil de recordar, significativas para el segmento objetivo, adaptables para que no queden obsoletas a través del tiempo o de las regiones y protegibles legalmente. Si todo esto se realiza de forma correcta cumple el propósito de ser funcional y promocionar simultáneamente cada producto.

El posicionamiento de marca refiere al lugar que ocupa una marca, un producto o una empresa en la mente de los clientes respecto a la competencia (Morales, 2010, citado en Carpio Maraza, Hanco Gómez, Cutipa Limache & Flores Mamani (2019).

Mediante las estrategias de posicionamiento se pretende definir el lugar que el producto ocupará en la mente de los clientes, respecto al resto de productos competidores.

Algunas estrategias que estimulan al posicionamiento de marca en Internet son la presencia en redes sociales, presencia en los motores de búsqueda, interacción en redes sociales, publicar y compartir contenidos de valor en canales sociales, blogs y sitios Web, tener un alto volumen de comentarios, gozar de influencias de quienes hablan de la marca, tener sentimiento positivo de quienes hablan de la marca y monitoreo de reputación (Morales, 2010, citado en Carpio Maraza, Hanco Gómez, Cutipa Limache & Flores Mamani (2019).

Para posicionar un producto, existen diversas herramientas que permiten conocer cuál es el lugar que estos ocupan en la mente de los usuarios. Los mapas perceptuales establecen relaciones de marcas tomando como referencia diversos parámetros como precio, calidad y respaldo entre otros. Se puede decir que es posible modificar estas percepciones desde la comunicación y las acciones según cuáles sean las principales competencias y estrategias de cada marca.

Por lo general es importante lograr asociar a los productos de marca propia con respaldo, seguridad y por lo tanto alejarlos de la propuesta de genéricos que solo compiten por precio, sin importar ninguna de las variables ni el valor agregado que estos puedan aportar, pero sobre todo es importante diferenciarse en los mercados altamente competitivos, donde es necesario destacar la eficiencia y la calidad como

en el caso en el que se centra este plan de marketing: el mercado de agro insumos de la Argentina (Churchill y Peter, 2000).

También se comprende que, al mejorar la retención de clientes, no solo se contribuye a incrementar la rentabilidad, sino que potencia la imagen y reputación de la empresa ya que cada cliente desertor o disconforme, comunica más veces su experiencia de usuario, que los clientes conformes y fieles (Moliner Velázquez et al, 2008).

De la misma forma, los clientes insatisfechos no presentan sus quejas y simplemente abandonan la marca ya que en alguna medida sus necesidades no son cubiertas (Best, 2007).

La capacidad de una empresa para atraer y retener nuevos clientes no sólo está relacionada con su producto o servicio, sino también con la forma en la que brinda el servicio a sus clientes actuales y la reputación que crea dentro y a través de los mercados.

La retención de clientes es más que dar al cliente lo que espera, se trata de superar sus expectativas para que se conviertan en defensores leales de la marca. La creación de la lealtad del cliente antepone el valor para el cliente en lugar de maximizar las ganancias y el valor para los accionistas como el centro de la estrategia empresarial.

Se describe en la literatura que el sentido inicial de las marcas era simplemente identificar a los fabricantes de los productos (Avalos, 2017). Se puede presumir que estas han logrado evolucionar en la actualidad para cumplir funciones también de identificar a los consumidores y a los segmentos que esta representa ya que en el momento que un consumidor utiliza indumentaria, se tatúa un logo o un nombre de una marca, significa que esta simboliza muchas de sus creencias y valores. La búsqueda de esta correspondencia es una responsabilidad de los directores estratégicos de cada una de las empresas en la cual deben identificar los mercados potenciales y seguidamente sus necesidades y valores para poder asociar la marca con atributos complementarios dejando como evidente a los beneficios específicos que ellas aportan para consolidar conceptos más amplios y de mayor significancia emocional.

El autor Abraham Maslow ha desarrollado una descripción muy útil para lograr comprender como se priorizan las necesidades y emociones de los consumidores. En la base se encuentran las necesidades más básicas de las personas que refieren a exigencias fisiológicas para el desarrollo de la vida y en el extremo opuesto las necesidades individuales que responden a la autorrealización y plenitud personal (Avalos, 2017).

Si bien esta matriz puede tener sus falencias y el orden puede estar sujeto a las características y constitución de cada individuo, aporta una guía valiosa que puede ser combinada con la teoría de Reiss para comprender los diferentes segmentos.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow es una teoría de la psicología que sugiere que los seres humanos tienen un conjunto de necesidades que deben satisfacerse para que alcancen su normal desarrollo. La teoría a menudo se representa como fue enunciado anteriormente por medio de una pirámide, con las necesidades más básicas en la parte inferior y las necesidades más complejas en la parte superior.

La pirámide es una de las teorías de motivación más aceptadas y se ha utilizado en una variedad de campos, incluidos la educación, los negocios y la psicología. La base de la pirámide está compuesta por las necesidades básicas, como las necesidades fisiológicas (alimento, agua, vivienda), las necesidades de seguridad (seguridad, estabilidad, trabajo) y las necesidades de amor/pertenencia (amistad, familia, vocación, valores). Estas necesidades deben satisfacerse antes de que una persona pueda ascender en la pirámide y concentrarse en necesidades de nivel superior. El segundo nivel de la pirámide está compuesto por las necesidades de estima, que incluyen la autoestima, el reconocimiento y el respeto de los demás. Estas necesidades son importantes para que una persona se sienta valorada y apreciada. El tercer nivel de la pirámide está compuesto por necesidades cognitivas, que incluyen el conocimiento, la comprensión y la resolución de problemas. Las mismas son importantes para que una persona desarrolle sus capacidades intelectuales. El cuarto nivel de la pirámide está compuesto por las necesidades estéticas, que incluyen la belleza, el equilibrio y la armonía. Estas necesidades son necesarias para que una persona aprecie el mundo que la rodea. Finalmente, la parte superior de la pirámide está compuesta por las necesidades de autorrealización, que incluyen el

crecimiento personal, la creatividad y la moralidad. Estas necesidades son importantes para que una persona alcance su máximo potencial.

La jerarquía de necesidades de Maslow es una herramienta útil para comprender la motivación y el comportamiento humano. Se puede utilizar para ayudar a las personas a identificar sus necesidades y priorizarlas en consecuencia. También se puede aplicar para ayudar a las organizaciones a crear un entorno que aliente a los empleados a alcanzar su máximo potencial (Avalos, 2017).

Avalos hace referencia al autor Zygmunt Bauman en su publicación de 2017 aportando un análisis que sugiere que las marcas deben por un lado satisfacer las necesidades evitando realizar promesas que luego no puedan ser cumplidas o no coincidan con su esencia. Esta definición reafirma la importancia que deben las declaraciones de la empresa y su propuesta de valor. También resalta la importancia en la función social ya que debe aportar al consumidor herramientas que le permitan construir su imagen y hacer visible su estatus.

Cuando se analizan los puntos de contacto de la marca con el cliente, es fundamental comprender el rol de la fuerza de ventas. Como los define el autor Tito Avalos, ellos son cruciales para favorecer la experiencia inmersiva de los consumidores. En su libro, los define como “embajadores” o “arqueros” ya que a través de ellos los clientes canalizan todas sus necesidades y preocupaciones, por eso es fundamental que estén fuertemente alineados con la misión y visión de la empresa que representan (Avalos, 2017).

Un factor fundamental para aumentar y mantener la rentabilidad es el *papel que juegan* los clientes y los niveles de recompra. Si bien en un marco de gran competitividad, lograr aumentar la recompra es más complejo, es un indicio de que es imprescindible proporcionar a los consumidores mayor nivel de satisfacción para distanciarse de la competencia (Best, 2007).

Para poder lograr los niveles deseados, es necesario considerar al cliente de forma transaccional y comenzar a visualizarlo como un socio estratégico de por vida, buscando siempre atender sus necesidades y sus preferencias de consumo (Best, 2007).

Los gustos y preferencias del consumidor están determinadas por aquellos bienes o servicios que otorgan una utilidad a este. En otras palabras, estos productos satisfacen las diferentes necesidades que los consumidores tienen. “Un consumidor es una persona o grupo de personas que demanda bienes o servicios, que tiene una serie de necesidades que satisfacer y un cierto ingreso monetario para hacerlo” (Salas Reinoso, 2011, s.p).

Según Reichheld y Markey (2011) para poder conocer cuál es el nivel de conformidad de los clientes, se suele utilizar un análisis denominado *Net Promoting Score*¹ (NPS). Este análisis permite conocer para cada actividad al igual que descifrar cuales son los puntos clave a mejorar para cualquier empresa.

Al mismo tiempo, es una visión simplificada pero muy efectiva para conocer qué tan satisfechos se encuentran los clientes y su nivel de lealtad, es decir, proporciona una manera confiable de *comparar y estandarizar* la satisfacción del cliente.

El interés del NPS radica en que el cálculo es sencillo, y esta cifra puede compartirse en toda la empresa y convertirse en una herramienta de fácil lectura para cualquier ámbito.

Considerando que existen clientes que aportan más valor que otros a las empresas y para poder establecer un estimado de todas las ganancias que ellos generan tanto en el presente como en el futuro, se introduce el concepto de *Lifetime Value of a Customer* (LVC)² siendo su función principal aportar datos específicos para planificar, evaluar y monitorear el desempeño de las relaciones con el cliente *Customer Relationship Management* (CRM)³, marketing y ventas y la adquisición de estos. Los dos últimos aspectos enunciados son de vital importancia para el éxito de un negocio.

Si al calcular los costos de estas estrategias resultan igual o por encima del LVC, simplemente no sirven. Es indispensable adecuarlas para que haya un margen de ganancia real y no se ejecuten acciones de las que no se va a obtener ningún beneficio. Teniendo esto en cuenta, se puede clasificar a los clientes y emprender diferentes campañas de fidelización, conversiones o ventas cruzadas de productos y servicios.

La perspectiva mediante la cual se enuncia que mantener los clientes es mucho más rentable que capturar nuevos, permite allanar el camino a este trabajo aportando un punto de partida (Kotler y Armstrong, 2017).

Esta teoría se sustenta en los altos costos que incurren las empresas para generar nuevos usuarios, lo cual significaría que una alta rotación, en ciertos negocios no sería rentable. Siguiendo esta línea de pensamiento, cualquier pérdida de clientes leales podría ser altamente costoso ya que no solo se pierde una simple venta, sino una línea temporal de relacionamiento sin ventas a dicho usuario.

Lo anteriormente descrito introduce un concepto de gran validez para las empresas contemporáneas que definen una parte del *patrimonio* en base a sus consumidores, utilizando la sumatoria del LVC para cada cliente y proyectada a largo plazo, de todos estos clientes más los potenciales para conocer el valor de las marcas. En virtud de esta definición, las empresas pueden definir el tipo de consumidores y cómo relacionarse con cada uno de ellos, ya que los autores los dividen en cuatro bloques bien diferenciados.

La intención de presentar estos conceptos es aportar a la gerencia un lineamiento que permita migrar desde una perspectiva con el foco en los productos y servicios prestados, hacia una visión que tenga en el centro al cliente y sus necesidades.

Es un padecimiento normal que esto último no suceda, ya que como lo describe Levitt (2004), las empresas suelen *perder de vista* la forma en la que aportan valor a sus clientes, cuando solo se enfocan en el producto que venden y sus cualidades.

La tarea de entender al consumidor no solo recae sobre los investigadores para realizar un análisis situacional, sino que es fundamental que la gerencia tome conciencia de que es un paso inevitable si se busca crear una empresa sustentable en el tiempo.

Según Prahalad y Hamel, se deben conocer las raíces de las competencias centrales de cada organización para saber cuáles son los beneficios percibidos por el cliente y buscar que este sea inalcanzable o difícil de imitar para los competidores, de esta forma se podría aspirar a proyectar precios más elevados y contribuir a la retención de usuarios (Prahalad, 1993).

Para entender qué camino seguir a la hora de mejorar la calidad de los servicios, es necesario considerar que la eficacia operacional no es estrategia (Porter, 2008).

La forma más eficaz para que una empresa se desempeñe no es solo lograr una diferencia, sino mantener esta posición a lo largo del tiempo. Dicho posicionamiento puede obtenerse fortaleciendo en la variedad de productos ofrecidos, la capacidad de adaptarse a las necesidades de cada uno de sus grupos de clientes y en el acceso geográfico en la zona de influencia (Porter, 2008).

Para poder capitalizar estos recursos es necesario crear una visión compartida y una actitud empática con el usuario, que permita mirar hacia el futuro y adaptar de forma dinámica los servicios o productos según las necesidades (Kouzes y Posner, 2007).

7. Análisis de entorno

7.1. Macroentorno

En el siguiente apartado se realizará el análisis PESTEL, herramienta utilizada en las empresas para evaluar el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que la rodea.

7.1.1. Entorno político

El sector agropecuario se encuentra muy limitado por las decisiones políticas que afectan al país. Por un lado, por los cambios de gobierno que provocan giros inesperados, los que aumentan el grado de incertidumbre a mediano y largo plazo, pero también por la libertad y poder de negociación que tienen las uniones de trabajadores lideradas por grupos muy afines a los partidos políticos que suelen organizar manifestaciones con cortes que pueden afectar cualquier cadena logística.

Todos los programas de inversión que llegan al país o los emprendimientos de residentes suelen ser en negocios de corto plazo como los cultivos anuales ya que pueden recuperar las ganancias sin necesidad de esperar largos plazos. Esto se debe a la falta de políticas que apoyen las inversiones por un largo período con reglas claras y transparentes sin importar la ideología política de quienes estén al mando.

A lo largo de los últimos 30 años han existido con grandes variaciones de acuerdo a los partidos políticos vigentes en los derechos de exportación que comúnmente se

conocen como *retenciones*. Estos derechos se definen formalmente como tributos aplicados en aduana que gravan la venta al exterior de distintos bienes. Desde 1983 en adelante se han llegado a registrar más de 80 legislaciones y modificaciones en los montos gravados a los productos del agro con valores en soja que han llegado a superar el 40% (BCR). Los valores más bajos se registraron en la década del 90' cuando se eliminaron las retenciones para varios productos y solo se mantuvieron en soja y girasol en 3,5% (BCR). Dicho tributo no afecta directamente a la empresa ya que esta no exporta, pero si lo hace de forma indirecta, deteriorando el margen de los productores, lo que obliga a disminuir el uso y frecuencia en ciertos insumos.

7.1.2. Entorno socio económico

En varias oportunidades se ve resentida la producción y exportación en el país como consecuencia de las complicaciones y trabas que existen para importar materias primas ya que estos suelen ser productos primarios o maquinarias necesarias para la confección de productos elaborados. Esto afecta a las industrias de todos los rubros genera incertidumbre y poca transparencia. El resultado final del control de importaciones es un deterioro de la cadena logística, el abastecimiento interno y externo y suspensiones ocasionales de turnos laborales.

Respecto a las políticas fiscales, existe una gran presión impositiva con niveles de hasta 106% de contribución sobre ganancia neta, aún por encima de países latinoamericanos como Brasil, Colombia y Venezuela (Anexo, Tabla 2, p.54), lo que dificulta cualquier tipo de financiación y el desarrollo de la empresa.

También las políticas restringen la llegada o salida de nuevos productos y no permiten un análisis a largo plazo por los constantes cambios de las reglas. La política bimonetaria endureció el acceso a los dólares tanto para particulares como para las corporaciones, lo que complejiza aún más la llegada de nuevos capitales de inversión extranjeros ya que esta y otras decisiones son obstáculos que se presentan para que las empresas no puedan repatriar los capitales al exterior.

El factor monetario presenta grandes variaciones interanuales generadas por la modificación constante del tipo de cambio y la inflación a lo largo de los años.

En la Figura 2 (Anexo, p.54), puede observarse la gran inestabilidad y el padecimiento inflacionario sin resolución a través de las décadas desde 1945 hasta 1985 evidenciándose picos inflacionarios en los años 1976 y 1984.

Como se comentó anteriormente, el crecimiento demográfico a nivel mundial presenta grandes oportunidades y desafíos ya que la necesidad de productos será cada vez mayor por lo cual se espera que se necesiten cada vez más productos y tecnologías que mejoren la eficiencia en todos los procesos productivos.

7.1.3. Entorno social

- *Beneficios*

El sector agrícola en el territorio nacional beneficia a toda la sociedad, no solamente por el significativo aporte al PBI, sino también por el empleo. La *Bolsa de Comercio de Rosario* asegura que se generan un total de 5,5 millones de empleos, de forma directa e indirecta en toda la cadena (BCR, 2019). Por otro lado, la *Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina* (FADA) también ha dado a conocer estimaciones, que, si bien difiere con el dato anterior por las metodologías utilizadas para las estimaciones, asegura que el agro genera 1 de cada 6 empleos privados (Agrofy News, 2019).

- *Descripción de ONGs*

Existen en el país, diversas instituciones no gubernamentales que luchan por el cuidado de los recursos naturales. Todas ellas se identifican con diferentes recursos como cuidado de bosques, cuidado de animales, calentamiento global o cuidado de los recursos no renovables. En muchos casos estas organizaciones suelen reclutar afiliados y asociarse con diferentes agrupaciones políticas para poder *alzar su voz* y realizar marchas multitudinarias en contra de empresas proveedoras de insumos agropecuarios ya que la utilización de agroquímicos y fertilizantes para este tipo de instituciones no representa una práctica sustentable.

7.1.4. Entorno tecnológico

A partir de la década del 70 el agro en el territorio nacional comenzó a expandirse y a intensificar sus técnicas *de la mano* del crecimiento de la producción de alimentos, sostenidos por la demanda que genera el aumento poblacional.

Los cambios que acompañaron estos crecimientos fueron la siembra directa, uso de semillas mejoradas (trigo, maíz, soja y girasol), mejoramiento de agroquímicos y la incorporación masiva de la tecnología de soja RR (Steinberg, 2012).

Actualmente la tecnología se encuentra en un momento de grandes avances, tanto para la informática, así como para la biología. No obstante, todos los países dedican diferentes esfuerzos para desarrollar nuevos métodos que simplifiquen los procesos.

Cuando una nueva tecnología se encuentra disponible, en el proceso de introducción de un producto al mercado, los precios suelen ser más elevados que en la etapa siguiente, y esto se debe al volumen creciente de las ventas, por eso es de esperar que la adopción se observe solo en los sectores donde esta tecnología permita disminuir sus costos o elevar sus rendimientos. En muchos casos, la adopción de nuevos desarrollos se encuentra sujeta a normas y regulaciones que requieren su aprobación para poder comercializarlo.

Si bien introducir un producto a un mercado no es una tarea sencilla, esto requiere de planeamiento y visión a largo plazo. En el país, esto se dificulta debido al cambiante panorama económico y político que le impide dar previsibilidad a cualquier negocio, por eso, este también es un factor que altera las decisiones para la llegada de nuevas tecnologías.

Normalmente las nuevas tecnologías disponibles a nivel mundial llegan al país con años de retraso debido a la burocracia que deben ser sometidas hasta su aprobación, así como la falta de capacidad de pago. Sumado a esto que los entes reguladores son altamente ineficientes, por lo cual, al no garantizar la seguridad a la propiedad intelectual, muchas empresas optan por no comercializar sus productos en el país.

En la Tabla 3 (Anexo, p. 55) se observa la difusión de las tecnologías en el país. Se destaca la gran diferencia que existe en la introducción de avances que son de gran importancia para mejorar la productividad, pero algunos no logran introducirse con suficiente rapidez por lo explicado anteriormente.

7.1.5. Entorno ecológico (ambiental)

- *Contaminación de napas freáticas*

El ciclo del agua comprende muchos procesos que involucran movimientos del agua en sus tres estados entre la atmósfera, la superficie terrestre, los depósitos de agua superficiales y subterráneos.

Cuando el agua de lluvia llega a la superficie terrestre puede arrastrar consigo materiales que se disuelven en su paso y se introducen en los depósitos de agua

subterráneos, provocando lo que se conoce como contaminación indirecta. Esto puede provocar que se acumulen y luego se trasladen hasta distancias muy lejanas.

Se han detectado rastros tanto de fitosanitarios como de fertilizantes en las aguas subterráneas, generando inquietud en la sociedad y planteando la necesidad de buscar alternativas o usos más eficientes respecto a estos insumos.

- *Toxicidad de agro insumos*

Se define como toxicidad a la capacidad de los agro insumos para generar daños en los seres vivos.

En Argentina CASAFE (2022) es el ente que los clasifica y regula de acuerdo con la evidencia generada en diversos estudios toxicológicos.

Se pueden clasificar desde extremadamente tóxicos (productos banda roja) siendo aquellos que con muy bajas dosis pueden generar daños, hasta productos que normalmente no son peligrosos y que solo pueden generar daños en dosis muy altas (productos banda verde).

- *Impacto del cambio climático*

Existen movimientos ecologistas que buscan regular o restringir el uso del glifosato (Ecologistas en acción, 2016). Esta acción deja mal posicionada la imagen frente a la sociedad a las empresas que no se relacionan para explicar las normativas y los estudios. También la sociedad exige y presiona cada vez más sobre las aplicaciones periurbanas y la gestión de envases. Esto genera la necesidad de que todo el sector trabaje en conjunto para mejorar la reputación ante los interesados.

En cuanto a lo climático, el país cuenta con una extensa variedad de condiciones para la producción de cultivos. El foco de la empresa se concentrará en los cultivos extensivos, fundamentalmente trigo, soja, maíz, girasol, sorgo y forrajes.

La gran problemática que atraviesan este tipo de cultivos es que a través de los años se han degradado los suelos por la minería de recursos que se traduce como una altísima extracción de nutrientes sin reposición, lo que los ha dejado en niveles donde los techos productivos disminuyen considerablemente (Cruzate y Casas, 2017).

Este panorama ha abierto las puertas a nuevas oportunidades de productos que busquen disminuir el impacto de esta problemática.

7.1.6. Entorno legal

Actualmente las regulaciones sobre aplicaciones están sufriendo un gran cambio que recae sobre la necesidad de las recetas y prescripción agronómicas (CASAFE, 2022).

Hasta el momento no es necesario, sin embargo, algunas provincias ya las exigen y se espera que, en un futuro para cada compra y aplicación, exista una receta agronómica que lo avale tal como se realiza en la industria farmacéutica.

Por otra parte, al ingresar productos más amigables con el ambiente, es esperable que se pueda prohibir el uso de productos más agresivos. Esta evolución es dinámica y año tras año se suman nuevas restricciones a las listas.

Existen regulaciones sobre el transporte, el almacenaje y la manipulación de productos que procuran cuidar el ambiente y al usuario. Dichas regulaciones no son respetadas por todos los competidores de la misma forma, lo cual perjudica a quienes se adaptan a las normativas vigentes.

7.2. Entorno competitivo (microentorno)

Para poder comprender de forma precisa el microentorno en el cual *Nutrien* se encuentra, se aplicará un análisis muy útil desarrollado por el profesor M. Porter (2008), el cual describe como interactúan las 5 fuerzas competitivas y la capacidad que tienen cada una de ellas para interactuar con las empresas. De esta forma se busca conocer la estructura de la industria y el poder de negociación que pueden presentar cada una de las fuerzas.

7.2.1. Clientes

Existen diversos tipos de clientes, los cuales se los puede segmentar de acuerdo con la cantidad de hectáreas que producen.

Los más pequeños, son los que menor poder de negociación ofrecen, ya que por lo general son productores que no cuentan con asesoramiento técnico o capacidad financiera. A medida que crece la cantidad de hectáreas, aumenta la capacidad financiera y conocimiento técnico de productos y servicios, por lo cual, estos tipos de productores exigen mayor calidad en general y mejores precios. En resumen, lo que aquí se pretende ilustrar es que el poder de negociación es directamente proporcional al área de producción, de esta manera se entiende que los productores más pequeños tienen poco poder de negociación y los más grandes concentran mucho poder de negociación.

Además, los productores rurales en la República Argentina están alcanzados por una elevada presión fiscal y una importante dificultad de acceso al crédito, sumado por un panorama de inversión muy distorsionado ya que los valores no solo dependen del mercado internacional de *comodities*, sino también de las regulaciones internas que en general dificultan la planificación a largo plazo.

Por otro lado, todos los mercados de agro insumos se cotizan en dólares y son muy dependientes de los precios internacionales, mientras que muchos de los productos generados dentro del territorio argentino, son comercializados con un tipo de cambio afectado por retenciones, lo que posiciona a los clientes en una situación de vulnerabilidad, baja capacidad de compra y escaso poder de negociación.

7.2.2. Proveedores

En general, los proveedores de materia prima de productos fitosanitarios son de origen extranjero, por lo tanto, los precios cotizan en dólares estadounidenses como moneda estable ya que en pesos sería dificultoso debido al flagelo inflacionario.

Algunos productos ingresan al país ya formulados y listos para utilizar, pero en los últimos años, las empresas han buscado disminuir costos al importar solamente el ingrediente activo y los adyuvantes para realizar las mezclas en el país. De esta forma el volumen importado es mucho menor, mejorando la capacidad logística y contribuyendo a mejorar el precio ya que la formulación a nivel nacional permite disminuir los valores de los productos.

Vinculado a ello se desprende un punto interesante sobre el tamaño y la fuerza de los proveedores. Los más grandes y conocidos a nivel mundial, han podido establecerse en el país con todas sus industrias, lo que les permite formular aquí disminuyendo costos. Además, ellos se enfocan en la producción y desarrollos de nuevos productos que entran en los segmentos de *specialities* que les otorgan mayores rentabilidades y diferenciación de los competidores. Además, la inversión en logística, comunicación, packaging, canales de distribución y muchos otros aspectos que aportan valor son significativos.

Los proveedores más pequeños o fabricantes de productos genéricos solo ofrecen productos que por lo general están *comoditizados* y suelen conseguirse en una amplia variedad de proveedores de origen variado, pero generalmente asiático. Este tipo de productos es de muy escaso nivel de diferenciación entre un proveedor y otro por lo que el único factor relevante para negociar es el precio.

De lo anterior se deduce entonces que los grandes proveedores y marcas multinacionales son quienes concentran y buscan defender el poder de negociación, en cambio los proveedores pequeños y aislados no cuentan con poder de negociación.

7.2.3. Sustitutos

Existen tecnologías en desarrollo que permitirán el control de malezas, a través de la utilización de pulsos de luz. Si esta tecnología se adopta, en unos años, podría significar la desaparición de controles químicos.

Esta es una de las amenazas más importantes en el sector, ya que ninguna de las empresas que hoy están presentes en el rubro han trabajado por estos desarrollos y cualquier avance que se realice las dejaría afuera ya que estas formas de controlar malezas no generan desperdicios ni contaminación ambiental, por lo cual sería de esperar un reemplazo casi completo en el uso de herbicidas y una revolución completa del mercado.

En insecticidas y herbicidas se observan tendencias que se orientan hacia productos de origen biológico. Actualmente están comenzando a crecer, pero la eficacia de control contra los productos convencionales no es satisfactoria.

En el campo de fertilizantes no existen desarrollos o modelos de negocios que puedan realizar aportes a lo que hoy está disponible. De acuerdo con los datos brindados por uno de los entrevistados, (Anexo, Entrevistado 1, p. 60) solo existen herramientas que ayudan a la eficiencia del uso de nutrientes y otros que aportan beneficios mejorando la captación y fijación de los ciclos biológicos.

Para entender los sustitutos se propone distinguir entre la unidad de negocios de fitosanitarios y la de fertilizantes.

Respecto a la primera, que busca controlar las malezas de forma química, se pueden considerar como alternativas al control de manual que se realiza con grupos de personas que avanzan arrancando o cortando las hierbas no deseadas. Este método no se puede utilizar a gran escala debido a la gran demanda de mano de obra que genera, pero se suele utilizar cuando el control químico de las malezas se dificulta por resistencia a los herbicidas.

Además, en la actualidad se van desarrollando nuevas herramientas tecnológicas que permiten disminuir considerablemente la cantidad de herbicidas aplicados ya que solo lo hacen cuando detectan malezas en lugar de hacerlo en toda la superficie del lote. Esta tecnología ya está en el país desde hace algunos años y se puede montar sobre pulverizadoras con una inversión relativamente baja.

En cuanto a la unidad de negocios de fertilizantes, un sustituto frecuente es el abono con materia de descarte de corrales de alimentación de bovinos. Estos abonos son ricos en materia orgánica y balanceados en nutrientes, por lo cual son un excelente reemplazo de los fertilizantes minerales. El problema es que no se producen en grandes volúmenes y la producción de carne a corral en los últimos años no ha sido rentable.

En conclusión, el riesgo de reemplazo de los fitosanitarios tal cual se conocen actualmente en el mercado es alto, sobre todo con mirada a largo plazo ya que así lo demanda el mercado.

7.2.4. Nuevos competidores

Para analizar este punto se visualizará de dos maneras. La primera es contemplando a *Nutrien* como marca global proveedor de agro soluciones. Enfocado de esa forma, no existe ningún proveedor que pueda satisfacer todas las necesidades en conjunto. Entonces se puede asegurar que el riesgo de entrada de una marca nueva es muy bajo. Por el contrario, la visión de *Nutrien* es continuar su expansión hacia nuevas regiones y seguir aumentando la red de asesoramiento. Si en cambio se analizan las unidades de negocios por separado, aquí si se pueden realizar algunas observaciones. Comenzando por la principal fuente de ingresos, el negocio de fertilizantes se puede observar que existe una enorme cantidad de marcas a nivel global que podrían ingresar como competidores. El obstáculo principal es la inversión que deben realizar para otorgar servicios similares. En este caso se observa un riesgo bajo. Seguidamente mirando la unidad de fitosanitarios el número de proveedores es considerablemente menor a nivel global. De los 10 principales a nivel global, 9 se encuentran establecidos ya en el mercado local, por lo cual se deduce que el riesgo de ingreso de nuevos es bajo.

7.2.5. Rivales existentes

A nivel nacional existe un acotado número de distribuidores de fertilizantes, pero un gran número de distribuidores de fitosanitarios. Esto se debe en primera medida a que la inversión requerida para almacenar y distribuir fertilizantes es mucho mayor a

la requerida para distribuir y almacenar fitosanitarios. Los principales competidores a nivel nacional en el mercado de Fertilizantes son YARA, Bunge y Profertil que son empresas de presencia global e YPF una empresa nacional y estatal. Todos ellos son en alguna medida importadores y productores de algún tipo de fertilizantes lo cual los pone en una situación muy favorable para negociar. Los distribuidores nacionales y más pequeños solo pueden tener capacidad de almacenamiento y logística, pero los precios son dominados por los grandes actores. En el ámbito de los fitosanitarios el dominio del mercado es capitalizado por las principales multinacionales como BAYER, BASF, Corteva y Syngenta. También existen muchas marcas nacionales más pequeñas que no tienen capacidad para distribuir masivamente y tampoco la espalda financiera para invertir en grandes proyectos cuando se presentan oportunidades de crecimiento.

La venta de fertilizantes se realiza casi exclusivamente de forma directa, desde los importadores a los clientes ya que el gran volumen dificulta los movimientos y la logística.

El mercado de fitosanitarios en cambio, pocas veces se realiza directamente de los importadores o laboratorios ya que es mucho más sencillo transportar o almacenar productos. Debido a esto, existe un gran número de distribuidores que suelen identificarse con una marca en particular, pero en general operan como multimarca, ofreciendo una amplia paleta de fitosanitarios y semillas.

La forma en la que ambos entrevistados se expresaron deja evidencia una clara problemática de competitividad en un sector altamente saturado, con una enorme oferta de proveedores.

Esto remarca por un lado la necesidad de diferenciarse y por otro lado la capacidad para generar conocimiento de marca, ya que existen muchas compañías compitiendo por la atención de los clientes y prospectos generando un efecto de cierre y hartazgo ante nuevas propuestas o contactos (Anexo, Entrevista 1 y 2, pp. 60-61).

De esta forma se observa un alto grado de rivalidad en el mercado local.

8. Mercado

8.1. Fitosanitarios

El mercado de fitosanitarios en la República Argentina abarca desde los herbicidas que son los de mayor volumen, insecticidas y fungicidas en segundo lugar y por último el mercado de acaricidas, rodenticidas, entre otros de menor importancia.

Según datos aportados en un estudio de mercado en 2016, el volumen total de dólares a nivel nacional ronda en los 2.500 millones de dólares anuales (CASAFE, 2016).

Estos pueden variar de forma interanual de acuerdo con la composición de cultivos que se siembra, motivado por el mercado internacional, pero el aumento de precios

del glifosato en las últimas campañas se espera que pueda traccionar una mayor facturación.

A inicios de la década del 90, la introducción de la soja transgénica resistente al glifosato como herramienta de control de malezas, permitió simplificar todas las estrategias y desplazo a otros herbicidas que se utilizaban con resultados múltiples.

Esto también permitió aumentar considerablemente la superficie sembrada de soja ya que no eran necesarios demasiados conocimientos técnicos para tener éxito en el cultivo. Al pasar los años fueron apareciendo malezas resistentes al glifosato, por lo cual la tecnología comenzó y dejó de tener la relevancia de su apogeo, pero sigue dominando el mercado de herbicidas.

En la actualidad las malezas no solo muestran resistencia al glifosato, sino a muchos otros herbicidas lo que ha provocado que muchos de ellos que habían quedado en desuso antes de la introducción de soja transgénica vuelvan a ser utilizados en la producción no solo de soja, sino también de otros cultivos como girasol y maíz que también habían ingresado en la década del 2000, variedades con tecnologías similares de resistencia al glifosato.

En cuanto al mercado de insecticidas, se establece que también ha sufrido una gran evolución ya que en la década del 90 aún se utilizaban familias químicas que son consideradas como altamente tóxicas para la fauna y el ambiente.

Estos productos habían sido originados en la Segunda Guerra Mundial como armas químicas que luego buscaron producir derivados menos tóxicos, pero aún peligrosos.

Actualmente ya no se utilizan debido a que surgieron familias químicas nuevas y considerando que las empresas continúan desarrollando herramientas más amigables con el ambiente que son altamente específicos y derivados del metabolismo de microorganismos.

8.2. Fertilizantes

La mayor parte de los fertilizantes que se utilizan son comercializados a granel, distribuidos en camiones que por lo general llegan desde los puertos de forma directa en camiones o acopiado por algunas empresas en celdas más cercanas en las zonas de producción.

Dentro de los fertilizantes, se distinguen de acuerdo con su fuente de minerales. Los más utilizados, son los nitrogenados, ya que son de vital importancia para la producción de gramíneas (maíz y trigo). Luego los fertilizantes fosforados que siguen en importancia de uso. Por último, las fuentes azufradas, potásicas y de micronutrientes son los de menor impacto, pero los de mayor crecimiento.

El volumen total del mercado anual es de 1.100 millones de dólares (BCR, 2021) y es muy sensible según el panorama internacional de *comodities* en cuanto a stock y valores.

Se observa en la Figura 3 (Anexo, p. 55) la cantidad en miles de toneladas de fertilizantes del Mercado Argentino. Entre los principales se observan los fertilizantes nitrogenados con 2.938 toneladas, fosforados con 1953 toneladas y azufrados con 200 toneladas.

El origen de los fertilizantes a nivel nacional es en su mayoría de importación con excepción de algunas fuentes nitrogenadas que son de producción nacional (FAO,2004).

9. Análisis FODA

En este apartado se buscarán reconocer oportunidades internas y externas a la empresa para crecer o prestar especial atención y por otro lado las debilidades y fortalezas que esta posee ya sea como recursos o habilidades únicas, hasta aspectos desfavorables o limitaciones que puedan afectar el funcionamiento o crecimiento. El análisis FODA se utiliza para evaluar la situación actual y proporciona una base para el desarrollo de estrategias y planes de acción. Al conocer mejor todos estos aspectos, una entidad puede tomar decisiones informadas para mejorar su posición competitiva y lograr sus objetivos.

9.1. Fortalezas

La principal fortaleza de la marca es su posición económica ya que como se definió es una empresa que posee presencia global y grandes capacidades para invertir en los territorios que puedan aportar volumen de demanda o necesidades particulares de productos específicos. El conocimiento de marca también es un aspecto favorable ya que demuestra ser una marca confiable, robusta y uniforme en todos los lugares donde está presente.

9.2. Oportunidades

Como se comentó la demanda de alimentos es una gran oportunidad para continuar creciendo e invirtiendo en formar una marca sólida e innovadora para abastecer no solo en volumen, sino también en nuevas ofertas que contribuyan a la eficiencia productiva.

9.3. Debilidades

Ser una empresa grande trae muchos beneficios como se comentaron, pero también suele presentar algunas desventajas asociadas a la estructura y protocolos que puedan ser determinados a los cuales hay que adaptarse a lo largo de todos los sitios donde tiene presencia. En Argentina normalmente sucede que los procesos de asignación de margen crediticio se obtienen de forma expeditiva y con gran facilidad en muchas empresas de la competencia, pero no así en las grandes marcas Nutrien que demanda procesos exhaustivos de análisis de cada cliente hasta que se logra asignar un margen. Lo mismo sucede en otros ámbitos que podrían simplificarse

pero la marca demanda una excesiva formalidad en muchos puntos de contacto con los clientes.

9.4. Amenazas

Existen muchas instituciones y agrupaciones que trabajan para preservar y conservar los recursos naturales. Algunas de ellas pueden tener campañas muy agresivas contra marcas buscando generar desconfianza en la población como fue el caso de Monsanto. Si bien la búsqueda de la sostenibilidad ecológica debería ser un proceso fundamental y transversal a toda la población, el conocimiento puede generar cambios en la demanda en la medida que se conocen nuevas técnicas o nuevos informes sobre contaminación por parte de los fertilizantes y agroquímicos. Aquí es donde se debe prestar atención para mantenerse a la vanguardia de las exigencias de los clientes así como de la población en general.

10. Clientes

Para poder describir al cliente y sus necesidades, se aplicará el modelo propuesto por Kotler de las seis "O" el cual propone describir varios aspectos sobre sus características individuales, preferencias y momentos en los cuales utiliza los productos o servicios de interés. También busca identificar a todos los involucrados en el proceso de compra.

Para favorecer este análisis se tomó como referencia la investigación realizada por la Universidad Austral que permitió generar un cuestionario específico de preguntas a un grupo reducido de clientes de la marca, las cuales se analizaron para comprender las tendencias.

La encuesta fue realizada a 27 personas. Del total 24 eran Ingenieros Agrónomos y 3 vendedores/proveedores.

La misma se basó en los siguientes criterios de análisis: estudios realizados, cantidad de cultivos, asesoramiento, decisión de compra, recomendaciones, laboratorio y tecnología.

La metodología aplicada se basó en el enfoque cualitativo ya que el propósito era analizar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2014).

Se tomó una muestra No Probabilística del tipo participantes voluntarios, quienes accedieron a partir de una invitación a participar en el estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

Los resultados se encuentran en el archivo adjunto titulado *Encuesta*.

10.1. Ocupantes (¿Quién está en el mercado?)

El consumidor es definido como una entidad o una persona que adquiere bienes y servicios ofrecidos por otra empresa o compañía, que también se utiliza como sinónimo de comprador o consumidor (Mora et al., 2019).

Para el ámbito en el que se plantea este trabajo es considerado como consumidor potencial a toda persona o empresa con necesidad de insumos para producir cultivos extensivos o intensivos en territorio nacional.

Si bien las necesidades de ellos varían ampliamente de acuerdo con el tipo de cultivos, magnitud de la explotación y tipo de asesoramiento, el foco estará centrado puntualmente en productores de cultivos extensivos.

Tomando como referencia la encuesta de productores, se puede observar que un grupo significativo de productores son técnicos capacitados con nivel de estudios universitario o superior. Esto es un buen indicador para entender como dirigirse a los clientes y el nivel de especificidad con el que se pueden detallar los productos y servicios (Encuesta, Apartado Estudios).

Por otro lado, como puede observarse en la Encuesta (Apartado Cantidad de Cultivos) se evidencia que, del total de clientes, solo una pequeña porción cuenta con más de 500 hectáreas en producción. La mayor cantidad de ellos son clientes que disponen de 500 hectáreas en producción, esto es un dato que se corresponde con la propuesta de valor que plantea *Nutrien* ya que generalmente muchos de ellos no cuentan con la estructura necesaria y requieren de una logística especializada para desarrollar las actividades.

10.2. Objeto (¿Qué compra?)

Como ha sido descrito anteriormente, los productos que necesita el cliente son fitosanitarios y fertilizantes. Buscando abstraerlos en su esencia básica en el caso de fitosanitarios son herramientas que controlen malezas, insectos y enfermedades. En el caso de los fertilizantes, serían nutrientes que reemplacen a los elementos que el cultivo se llevará del lote, eviten el deterioro de un recurso extenso pero finito como el suelo y que permitan maximizar la producción.

10.3. Ocasiones (¿Cuándo compra?)

Si bien existen una gran cantidad de ocasiones en las cuales los productores adquieren los productos, se pueden agrupar fácilmente en dos categorías.

Por un lado, las compras espontáneas, donde el productor necesita el producto para aplicar en el corto plazo se evidencian en la Figura 4 (Anexo, Momento de Compra, p. 55) donde el 10,5% lo realizan cercano a la aplicación. La mecánica de compra en estos casos es más ágil, aquí el precio pierde importancia al mismo tiempo que la disponibilidad y logística son de mayor relevancia. Un grupo reducido de productores, pero no menos importante ya que las necesidades de estos coinciden con la propuesta de valor de los distribuidores que ofrezcan disponibilidad y logística de productos.

En la segunda categoría se encuentran las compras anticipadas. Las que se realizan con mayor tiempo. El productor generalmente suele contemplar todas las características de los productos, sustitutos, distribuidores, pero sobre todo condiciones de precio y financiación. En el apartado Decisión Compra de la Encuesta puede observarse que la mitad de los clientes tiene capacidad y prefiere comprar de forma anticipada. Esta forma de segmentar a los consumidores busca identificar el nivel de organización de estos.

Claramente aquellos que realizan todas las tareas de forma anticipada y prolija, por lo general son productores que llevan una rotación cuidadosa de los cultivos ya sean propietarios o arrendatarios, en cambio, aquellos que toman decisiones sobre el momento de siembra tienden a considerar menos variables.

10.4. Organización (¿Quién está involucrado en la compra?)

Como punto de partida para analizar la organización de los clientes se debe distinguir entre empresa familiar y grupos inversores. Si bien todos ellos pueden ser de una variada cantidad de superficie a sembrar, se distinguen por el origen de los capitales.

En el primero se entiende que pueden ser capitales heredados y las personas que componen la empresa, son individuos que comparten valores, dueños de la tierra que cultivan y por eso buscan cuidar los recursos naturales como insumo para futuras generaciones.

Los grupos inversores en cambio son empresas que se forman con el objetivo de alquilar la tierra para implantar cultivos, por eso los orígenes de los capitales suelen ser diversos y los integrantes designan una jerarquía para la toma de decisiones técnicas y económicas.

Por otro lado, una característica que distingue a cualquier organización es el método de asesoramiento técnico. Algunas empresas contratan consultores como Ingenieros Agrónomos para analizar las decisiones técnicas de la empresa. Otras, simplemente se apoyan en recomendaciones de vecinos, vendedores o publicidad, por eso difieren notablemente en la metodología de toma de decisiones.

Para finalizar, las empresas medianas y grandes suelen contar con personas o departamentos dedicados a las compras. Estos representan un último filtro en la toma de decisiones y generalmente son los que negocian los precios o buscan alternativas.

10.5. Objetivos (¿Por qué compra?)

Como se enunció anteriormente, los clientes necesitan insumos para la producción. Estos pueden ser insumos para protección de cultivos, para mejorar el rendimiento de éstos o para reponer los nutrientes que el cultivo extrae del suelo.

Existen algunas oportunidades donde los clientes realizan compras para compensar las ganancias de ventas y compensar los balances. Esto por lo general lo realizan al momento de cierre de ejercicio y son compras que no representan necesidades

puntuales, por lo que los productos deben ser de uso general que permitan estoquearse por una o dos campañas, o bien, productos que permitan en el mediano plazo cambiar por otros puntuales.

De acuerdo con lo presentado en la Encuesta, apartado Recomendación, se analizaron las virtudes que valoran los asesores al momento de recomendar un producto se valoraron los siguientes aspectos: seguridad de uso, calidad de la información del laboratorio, resultados conocidos, garantía de uso, presentación y packaging y finalmente banda toxicológica.

Se evidencia a partir de los resultados que mayoritariamente estos necesitan contar con garantía de uso y resultados conocidos. Luego las características asociadas a la seguridad de uso y banda toxicológica son factores clave que determinan la compra.

10.6. Operaciones (¿Cómo compra?)

Las compras se realizan a través de los diferentes métodos virtuales que los clientes conocen y ocasionalmente de forma presencial.

Anteriormente era vía telefónica, luego con el avance del correo electrónico, esto permitió detallar con más precisión y llevar registro de los negocios. A medida que las redes sociales y aplicaciones de mensajería se logran imponer, también han sido un método efectivo para realizar operaciones comerciales.

En la Encuesta en el apartado Decisión Compra, se analizaron distintas variables como la marca, logística, precio, herramientas financieras, la simplificación de los proveedores y la prolijidad administrativa del productor.

A partir de los resultados se evidencia que 20 encuestados sobre 27 valoran en primera instancia el precio, en segundo lugar 12 valoran la logística, las herramientas financieras y la prolijidad administrativa del productor. Esto se puede entender como la predisposición a fidelizarlos ya que al ser un rubro en el cual se manejan las cuentas corrientes contablemente en pesos y en dólares, con normas de negocios significativamente diferentes, disminuir la cantidad de proveedores también se torna un valor agregado ya que facilita muchos procesos productivos y contables.

Para apoyar este concepto de fidelización, se observa en la Figura 5 (Anexo, p. 58) que las motivaciones de los clientes para cambiar un proveedor se definen a partir del vínculo con el vendedor en un 53%. Si bien algunos han respondido que están dispuestos a hacerlo cuando surgen opciones innovadoras, mejores precios o problemas con algún proveedor, la observación concluyente es que el vínculo que tienen los vendedores con los clientes es un punto de unión muy fuerte entre las empresas y los consumidores.

En la última década han surgido empresas que buscan imponer el *e-commerce* en el sector, pero no logran establecerse ya que las ventas tradicionales permiten conocer fielmente las necesidades del consumidor, además de establecer relaciones personales entre los vendedores y ellos.

11. Segmentación y Selección del Segmento Objetivo (target)

11.1. Selección de variables

El proceso de segmentación de mercados es una herramienta muy útil para las empresas ya que permite agrupar a los clientes en subgrupos homogéneos con preferencias, costumbres, valores y necesidades similares.

Dicho proceso necesita como punto de partida un buen conocimiento del mercado y del sector agroindustrial para luego realizar cortes eficientes que permitan luego llevar ofertas relevantes, experiencia personalizada y comodidad para el público objetivo. Es importante entender que dichos segmentos no son creados por el departamento de marketing, sino que los mismos son descubiertos para identificar con mayor facilidad las necesidades no satisfechas y de esta forma mejorar el diseño de productos y servicios.

Tomando como referencia la publicación de la Universidad Austral, se utilizarán variables de tamaño de explotación expresado en hectáreas para realizar una segmentación de los mercados. A medida que éste aumenta, los productores rurales suelen tener mayor infraestructura tanto de personal, como de maquinarias, lo cual los hace más independiente de los servicios que *Nutrien* puede prestar.

Siguiendo la misma lógica de corte, a medida que crece el tamaño de la explotación, la estabilidad económica y financiera suele ser más firme por lo que pueden ejercer una mayor fuerza de negociación ya que los volúmenes de compra son mayores y los negocios menos rentables.

La siguiente variable relevante de segmentación es según el asesoramiento con el que cuente cada cliente. Esto permitirá no solo distinguir entre los productores que requieran mayor soporte desde la empresa, dando lugar a estrategias internas de marcas y productos. También, permitirá asesorar, capacitar y reunir a los profesionales que asesoran a terceros para proponer tecnologías y desafíos de marcas o productos específicos.

Así se pueden encontrar productores sin asesoramiento que toman decisiones independientes, que cuentan con asesores tercerizados independientes y productores que cuentan con asesores en relación de dependencia, generalmente este último es un esquema que se ve casi exclusivamente en grandes empresas de producción agrícola.

Cuando se busca identificar la decisión de compra, también se pueden encontrar diferentes grupos de clientes con tendencias similares. De esta forma se describen tres tipos de decisores.

Por un lado, los asesores que buscan y tienden a preferir productos de máximo desempeño y mayor valor económico. Por otro lado, los compradores administrativos que muestran preferencias por productos más económicos y por último los productores que compran de forma independiente basados en una serie de argumentos como eficiencia, recomendación de vecinos, forma de pago, entre otros.

Otra forma interesante para reconocer diferentes grupos de clientes es de acuerdo con el tipo de propiedad en el que producen. Los productores que son dueños de los campos tienden a respetar más las condiciones ambientales ya que demuestran más interés por la producción sustentable en detrimento de la rentabilidad de los cultivos.

Por el contrario, los productores arrendatarios por lo general ponderan la rentabilidad de los cultivos sobre el cuidado ambiental, lo que se traduce en una marcada diferencia en las necesidades de productos y servicios que cada uno requiere como menor nivel de fertilización o escasa utilización de productos banda verde.

11.2. Alcance

Aquí se busca comprender la potencialidad de cada uno de los segmentos descriptos anteriormente y describir a cuáles de ellos puede la marca servir eficazmente para generarles valor de forma rentable.

En este punto es importante tomar en cuenta el trabajo realizado por la Universidad Austral para avalar la idea de descartar dos segmentos de clientes que no necesitan de todos los productos y servicios de la marca. Por un lado, el demasiado chico por no contar con estructura ni volumen de ventas, tampoco los productores demasiado grandes que, si bien cuentan con volumen importante, pero en general originan negocios de bajo margen (Universidad Austral, 2012).

Conforme con esto los clientes de volumen considerable de ventas y de mayor potencial son los de rango medio, ya que *Nutrien* cuenta con herramientas para satisfacer sus necesidades y generar transacciones rentables.

Respecto al concepto de asesoramiento en cualquiera de sus formas se puede influir fuertemente en las necesidades de productos y las marcas específicas de cada uno de ellos. En los casos que los clientes no cuentan con asesoramiento, disminuyen las barreras de entrada de productos nuevos y son más permeables a cambiar de marca. Los productores que cuentan con asesoramiento privado, en cambio, tienen necesidades específicas y por lo general se dificulta la venta de productos equivalentes.

11.3. Segmento objetivo

El público principal de esta propuesta serán productores de cultivos extensivos desde 500 a 2000 has. De acuerdo con el relevamiento, este público se caracteriza en su mayoría por ser personas menores de 35 años con alto nivel educativo.

Con esta segmentación, quedan excluidos productores demasiado pequeños, con un alto grado de informalidad en sus labores productivas y administrativas. Por otro lado, también se excluyen productores demasiado grandes, que tienden a concentrar proveedores y labores, simplificando las tareas de compras. Además de ello, los productores demasiado grandes cuentan con equipos técnicos especializados para la toma de decisiones y utilización de productos y servicios.

Analizando el concepto introducido anteriormente que definía los grupos conforme a la capacidad de relacionarse con la marca, deberán identificarse aquellos que tienen la capacidad de dejar negocios de alta rentabilidad, pero también de crear relaciones duraderas en el tiempo. A este grupo los autores lo denominan *verdaderos amigos* y *Nutrien* tiene la capacidad para aportar e intercambiar valor con ellos ya que cuenta con una extensa fuerza de venta buscando el relacionamiento.

Dentro del segmento target se busca fidelizar en primer lugar a los compradores de relación, definidos por una menor sensibilidad al precio y más sensibles al valor de diferenciación que se les puede ofrecer, quienes demuestran fuertes preferencias de marca. Estos grupos de clientes son los que más dispuestos están a pagar por productos más caros o premium y tácticamente son los que se ajustan a la propuesta de *Nutrien* ya que el asesoramiento no solo pretende estar cerca para conocer sus problemáticas, sino también para tener oportunidad de ajustar el precio según las necesidades de estos.

En segundo lugar, los compradores de comodidad serán un segmento importante ya que son los de menor relacionamiento, pero tienen gran importancia ya que tienen menor sensibilidad a los precios.

Los compradores de valor, que evalúan y comparan profesionalmente las prestaciones de cada producto, servicio, financiación y condiciones de contrato, son por lo general los clientes fuera del rango de target, por encima de las 2000 has. Estos tipos de clientes son importantes, pero como objetivo secundario ya que aportan un gran volumen de ventas, pero muchos de los servicios y valores que la empresa otorga no los pueden captar, por lo que generalmente otorgan solo ventas de bajo margen.

12. Posicionamiento y propuesta de valor

12.1. Propuesta de valor

Todas las empresas necesitan demostrar que son únicas para alejarse de otras que compiten por el mismo mercado. Esta acción permite a los clientes y prospectos crear en sus mentes los mapas de como perciben para cada situación particular a todas las soluciones posibles que ofrecen dichas marcas.

Para facilitar este proceso, las empresas crean lo que llaman *declaración de posicionamiento* para conducir y facilitar a sus potenciales clientes como éstas desean ser percibidas. El proceso comienza cuando se identifica el valor único que las marcas pueden ofrecer para cada segmento objetivo intentando que sea difícil de copiar por los competidores.

Normalmente las culturas establecen los ideales morales a los cuáles las empresas deben adaptar su mensaje. A través de los años, los ideales van evolucionando y las propuestas de las marcas suelen ir tras de ellos.

Actualmente en el ámbito de la producción agrícola los paradigmas se organizan alrededor de la emisión de carbono, los agroquímicos amigables con el ambiente y la producción sustentable.

En general la mayoría de las empresas buscan diferenciarse mediante dichos parámetros como propuesta única de valor, por lo cual terminan en un común denominador que se asocia con lo que hoy se conoce como *green washing*.

Por ello para determinar la declaración de posicionamiento es importante considerar que la misma debe girar en torno a la característica principal, que el resto de las grandes marcas realiza a través de intermediarios es la venta directa al productor agropecuario.

La tarea más compleja en este proceso es quizás el poder de resumen. De todos los beneficios y las formas en las que la marca aporta valor, para elaborar la declaración, deben quedar fuera muchos de ellos para no perder el foco en el mensaje.

Ergo, la declaración de posicionamiento quedaría de la siguiente forma:

Para todos los productores agropecuarios que buscan superarse cada temporada, *Nutrien* es el único retailer minorista con presencia global que brinda soluciones integrales y acerca herramientas innovadoras de producción, entre todos los distribuidores de agro insumos avalado por más de 30.000 clientes alrededor del mundo que los prefieren.

12.2. Canvas

Con el objetivo de adaptar la propuesta de valor a las necesidades de los consumidores, es recomendable ordenar el conjunto de beneficios de la empresa en un lienzo denominado comúnmente como *business model canvas*.

Esta forma práctica de comprender la empresa no sólo es una manera ágil de observar cómo se otorga valor, se relaciona con el cliente y se generan ganancias, sino que permite reajustar las acciones a medida que las exigencias de los productores varían a lo largo del tiempo. Ello puede visualizarse en la Figura 6 (Anexo, p.58).

Los socios clave son principalmente los proveedores de los productos que la marca comercializa, ya que estos pueden variar de acuerdo con la zona, pero los acuerdos que se logren con ellos determinarán la composición de la paleta de productos se ofrece para cada situación de demanda. Los bancos también son socios clave ya que en muchos casos son los que aportan herramientas financieras importantes para atraer o generar nuevos negocios hasta para las validaciones crediticias de los clientes.

Las actividades clave son la logística ya que, si bien cada zona tiene demandas que difieren entre sí, pero las flotas requieren algo de especialización por lo cual la marca desarrolla su propio servicio. La capacitación de sus colaboradores y clientes también es una actividad de gran importancia ya que no solo existen diversas

regulaciones en los procesos productivos, sino por la necesidad de mejorar la eficiencia de ellos y otorgar mejor asesoramiento a quienes lo requieran.

Los recursos clave asociados a la actividad son los depósitos de fertilizantes y agroquímicos que demandan una gran inversión y deben acoplarse a las normativas vigentes, además de las flotas de vehículos y maquinarias especializadas para la distribución de productos, así como fuerza de venta que serán el punto de contacto con los clientes.

La estructura de costos estará principalmente comprendida por la formulación y elaboración de los productos que sostienen el negocio y la logística que demanda su traslado y mantenimiento. Además, la infraestructura que esto requiere el normal funcionamiento agrega una serie de costos de gran relevancia para el negocio. Por último los departamentos de recursos humanos, administración y marketing son las otras aristas en la estructura de costos que demandan gran erogación de gastos.

El flujo de ingresos está delineado por los productos y servicios que se ofrecen en cada zona pero básicamente están liderados por la venta de fertilizantes y luego los productos y servicios.

Los segmentos de clientes y prospectos a los que se debe identificar para acompañar son los productores propiamente dichos, quienes siembran y demandan los productos. Por otro lado los asesores ya que son una gran influencia para ellos y sus demandas. También los grupos de siembra que son conformados por un conjunto de productores que se integran para compartir conocimientos, experiencias y en algunos casos realizan compras en conjunto. Por último los pools de siembra que son grandes empresas que funcionan como grupos de inversión donde los interesados ingresan con un monto de dinero para obtener una rentabilidad.

El relacionamiento con los clientes está muy asociado al canal de distribución que es transversal a cualquier zona donde la marca tiene presencia. La venta es directa mediante la fuerza de venta que ofrecerá servicios y asesoramientos personalizados para cada productor.

Por último la propuesta de valor será la oferta integral de productos y servicios para el agro en todos los procesos de venta y postventa que contarán con el asesoramiento especializado y dedicado a cada cliente.

12.2.1. Visión de marca

Nutrien busca ser el principal proveedor global de productos, servicios y asesoramiento, de forma segura para sus trabajadores, sustentable en cuanto a lo ambiental y socialmente. Busca acompañar a los productores de alimentos en sus tareas para mejorar la eficiencia de uso de insumos, incrementar la producción y acompañar la creciente demanda de alimentos disminuyendo el impacto ambiental, logrado al incorporar nuevas tecnologías con asesores especializados, que comprendan las necesidades de cada cliente y el entorno donde se desarrolla.

12.2.2. Personalidad

La personalidad de una marca define el modo en el que se comunica con sus clientes para crear conexiones y relaciones significativas con los usuarios.

Nutrien busca definirse como una marca competente que otorgue en todas sus actividades, confianza y seguridad, asociado a la sustentabilidad en todos los procesos, junto a la curiosidad y juventud de sus colaboradores.

La comunicación es natural, transparente y empática.

12.2.3. Propósito

La definición del propósito de marca es una etapa crítica que define el futuro crecimiento y desarrollo de la empresa. Aquí se debe determinar la razón última de la existencia y función de ella en la sociedad. Si bien esta definición puede ir variando con el paso de los años, es importante definir y comunicarla claramente no solo para que los colaboradores entiendan sus tareas, sino también para que los clientes comprendan lo que la marca hace y por qué lo hace. Si este propósito logra conectar con el sentido emocional del cliente, es mucho más fácil que este pueda prestar atención a lo que la marca propone y colocarse más fácilmente entre las primeras opciones al momento de definir las compras.

Los propósitos de *Nutrien* son cultivar el cuidado hacia la comunidad, empleados, clientes y proveedores. Sembrar todo lo que está dentro de las posibilidades para acompañar el crecimiento de la demanda de alimentos. Acompañar y asesorar a todos los clientes a lo largo de todos procesos productivos para mejorar los rendimientos, reducir costos y proponer alternativas cada vez mas amigables con el ambiente.

13. Marketing Mix

13.1. Producto

Tal como lo ha expresado Dolan (citado en Kotler y Armstrong, 2017), un producto solo en su estado básico no suele ser lo que origina ventas, sino que éstas se generan gracias al conjunto de formas en las que la marca aporta valor en cualquiera de las etapas.

En este caso si se busca analizar el producto en estado básico, se consideraría de cada producto o servicio en la paleta de la marca. Comenzando desde el centro de cada uno de ellos, el valor fundamental es lo que aportan en la cadena productiva del cliente ya sea controlar plagas o mejorar la nutrición del suelo.

El estado real contempla las características, diseño y calidad de cada uno de ellos. El estado aumentado entregado por *Nutrien* incluye su amplia gama de soluciones, las líneas de crédito y herramientas financieras, el apoyo técnico de cada uno de los vendedores y la logística.

Para entender como generan ganancias cada uno de los segmentos de productos de la empresa, la consultora *Boston Consulting Group* ha definido un análisis como

matriz BCG de acuerdo con la porción de mercado que cada uno ocupa y la capacidad de crecimiento.

Según esta definición, la venta y distribución de fertilizantes a granel con todos los servicios asociados son el producto considerado vaca lechera ya que es un producto maduro y cuenta con una gran porción de mercado que aportan la mayor parte de los ingresos de la empresa.

Los herbicidas en cambio son los productos denominados estrella, ya que cuentan con una porción creciente de mercado con gran potencial que la empresa busca explorar.

Se define como producto perro a aquel con una fracción muy pequeña del mercado y sin demasiadas expectativas de crecimiento. Aquí se observan los fertilizantes foliares que no han tenido éxito en su distribución.

Por último, el producto incógnito es la nueva propuesta sobre la que gira este trabajo donde se centran las expectativas de crecimiento y adopción la cual se define como la capacitación.

Nutrien es una marca con una amplitud muy extensa de productos, pero no así en la gama de servicios.

Para buscar expandir la amplitud de servicios y diferenciar a *Nutrien* del resto de los competidores empoderando a los productores dentro del área de influencia, se buscará crear una academia de entrenamiento y actualización para todos ellos, donde la empresa otorgue a sus clientes y prospectos todas las herramientas para que estos se mantengan actualizados y adquieran los conocimientos que permitan mejorar la *performance* de sus negocios, según el nivel académico de cada uno de ellos.

La propuesta será llamada *Nutrien Academy* al servicio de lanzamiento global que buscará integrar los paradigmas productivos de las diferentes regiones donde la marca está presente, para que de esta forma los productores tengan la capacidad y el lugar donde intercambiar experiencias, obstáculos y conocimientos con abordajes desde diferentes perspectivas y culturas.

De esta forma se puede explorar un ámbito poco reconocido ya que ninguna otra compañía tiene la presencia que *Nutrien* está buscando ampliar a nivel minorista y sería un nuevo campo sin competencia para agregar valor y fidelizar clientes.

Tal como se comentó en los apartados anteriores, el objetivo principal será mejorar los índices de retención y fidelización otorgando a los clientes una experiencia única que permita crear una visión compartida hacia el futuro devenida de explorar en conjunto todas las tecnologías disponibles y avances del sector que permita mejorar los aspectos productivos con especial atención en el cuidado ambiental.

En cuanto a lo social, se espera que los productores con ideas muy diferentes puedan realizar acuerdos para resolver problemas habituales, generar una extensa red de relacionamiento humano y académico, con colegas de diferentes latitudes.

13.2. Precio

Al momento de referirse al tema de precios, se destaca que no es la única variable del marketing mix que permite recuperar y capturar valor económico por los servicios prestados o productos vendidos, también permite regular las cantidades en función de la demanda y por último y no menos importante, tiene la función de comunicar y posicionar estratégicamente los productos y servicios en la mente del cliente.

La fijación de precio deberá estrictamente correlacionarse con datos internos de los clientes y sus consumos en la empresa.

En primer lugar, los principales actores en acceder a la plataforma serán clientes, prospectos, influenciadores y asesores de importancia para *Nutrien*.

Siguiendo una táctica de precio por negociación en la que el principal objetivo es tener capacidad para personalizarlo según los clientes y poder capturar el máximo valor económico de ellos.

Para ello se propone un precio de lista y luego con herramientas que funcionen como colador, se ofrecerán descuentos según el volumen de compra en la empresa que los clientes tengan. Esto permitirá mostrar reciprocidad a los clientes más fieles y que mayor volumen de compra alcancen. De esta forma se busca también que, en ciertos momentos, los clientes también puedan tener acceso a descuentos, comprando productos y servicios estratégicos para la empresa.

13.3. Canales

La forma en la que los productos serán ofrecidos y puestos a disposición de los clientes es definida según la estrategia del canal de marketing. En esta oportunidad la empresa como fabricante de una gran variedad de productos busca llegar de forma directa al cliente, por lo tanto, no habrá intermediarios con quienes asociarse ni negociar, pero también esto obliga a *Nutrien* a tomar la responsabilidad de todas las tareas para lograr una eficiente entrega de valor.

Esto significa que debe hacerse cargo desde la recolección de información e investigaciones de mercado para comprender las tendencias; de las comunicaciones y promociones de sus productos y servicios; del contacto directo con el cliente y los potenciales clientes; de la distribución física y almacenamiento de los productos; del financiamiento ofrecido a los clientes y correr todos los riesgos que implica ocupar todos los puntos en la cadena de distribución. Este método de distribución directo implica tener un gran control de todos los procesos y un buen relacionamiento con el cliente. Se busca determinar si se vinculará directamente con sus clientes o a través de empresas asociadas y las funciones y responsabilidad que tendrá cada uno de ellos.

Nutrien cuenta con su propio canal de distribución, con una visión de crecimiento a partir del aumento de cobertura geográfica por lo cual, *Nutrien Academy* estará disponible en todas las regiones que se pretenda llegar, pero de forma centralizada en cada área para los encuentros. Para esto se seleccionarán los lugares

estratégicos que puedan dar lugar a los encuentros de forma equidistante para todos los clientes.

El producto será ofrecido como uno más en la cartera de vendedores de la empresa, para comenzar por los clientes propios dentro del segmento objetivo ya que en general conocen las líneas propias de productos y servicios. Luego, se continuará con clientes de otros segmentos y por último con prospectos dirigidos desde las estrategias de promoción.

Una estrategia omnicanal es un enfoque empresarial que proporciona a los clientes una experiencia de compra unificada a través de múltiples canales, como en la tienda, en línea, móvil y redes sociales. Esta estrategia permite a los clientes comprar sin problemas en todos los canales, proporcionándoles una experiencia consistente independientemente de la plataforma que utilicen.

La misma está diseñada con el objetivo de crear una experiencia unificada para el cliente al proporcionarles un mensaje y una experiencia semejante en todos los canales. Esto incluye ofrecerles la misma selección de productos, precios y promociones. Además, se les debe garantizar que puedan pasar fácilmente de un canal a otro sin tener que empezar de nuevo.

Una estrategia omnicanal también permite a las empresas comprender mejor a sus clientes y sus preferencias al rastrear el comportamiento y poder obtener información valiosa sobre las preferencias y los hábitos de compra. Esta información se puede utilizar para adaptar las campañas de marketing y las ofertas de productos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Finalmente, una estrategia omnicanal puede ayudar a *Nutrien* a aumentar las ventas y la lealtad de los clientes al proporcionarles una experiencia más positiva, lo que puede conducir a reducir costos al reducir las tareas individuales de los múltiples canales.

13.4. Comunicaciones de Marketing (Promoción)

En este párrafo se pretende definir la forma en la que la empresa informa a los clientes y prospectos sobre el posicionamiento del nuevo servicio.

Hace algunas décadas las marcas tenían la posibilidad de controlar en cierto sentido las comunicaciones, pero hoy en día en la era digital, los clientes tienen muchas herramientas para buscar gran parte de la información que requieren para tomar decisiones, por eso la forma de comunicar ha evolucionado notablemente.

Las opiniones de los clientes son muy valoradas a la hora de evaluar un producto o servicio en redes sociales y buscadores por esto se buscará generar una campaña que no pierda de vista ninguno de estos asuntos.

Se comenzará a difundir mediante los canales habituales del segmento objetivo. Estos serán distinguidos como medios offline y online buscando con cada método

diferente objetivos y distintas formas de comunicarse con los clientes, además que aportará diversidad en el abordaje de cada segmento.

13.4.1. Medios offline

Este tipo de comunicaciones solo permite transmitir la información de manera unidireccional, por lo tanto, el mensaje que se debe generar debe ser concreto y fácil de comprender ya que solo buscará traccionar en la primera etapa del embudo de conversiones, la etapa de conocimiento o conciencia de marca. Allí se enfoca en despertar la curiosidad y encauzar los clientes hacia el embudo.

- *Radios*

Se realizarán comerciales auspiciando a los canales y programas más importantes para el sector agropecuario.

- *Cartelería en vía pública*

Se montará cartelería en todos los locales propios y rutas en las principales zonas productivas.

13.4.2. Medios online

Aquí las comunicaciones tienen la ventaja de poder realizarse de forma bidireccional, en la cual no solo se da un mensaje, sino que se puede tener una respuesta al mismo y continuar el proceso de conversión de forma más directa. Claramente estas iniciativas deben contar con un *Comunity Manager* dedicado y dispuesto a guiar todas las inquietudes y responder a las solicitudes de información por parte de los interesados.

- *Correo electrónico*

Se realizarán campañas de comunicación hacia la base de datos de clientes de la empresa, comunicando e invitando a los mismos a informarse sobre la propuesta de ampliar el conocimiento y mejorar las condiciones productivas a lo largo del país.

- *Redes sociales*

Estratégicamente se propone trabajar bajo dos líneas, la primera de branding manteniendo la estética, colores y tipografía para generar conocimiento de marca trabajando sobre el primer segmento del embudo de conversiones, buscando atraer la mayor cantidad de clientes potenciales. Esto se realizará mostrando historias de influenciadores y referentes en temas innovadores asociados al compromiso con la sustentabilidad.

La segunda parte de performance buscará encausar a los potenciales clientes con publicaciones pagadas en Facebook y Twitter donde se encuentra el público objetivo.

Se realizarán campañas pagas de 1 mes para que los algoritmos puedan mejorar las búsquedas y tomando mediciones con el objetivo de verificar resultados. Cada campaña necesitará seguir un ciclo lógico de inicio, desarrollo y corte para poder cotejar los rendimientos de las interacciones en cada difusión. Luego de identificar cada segmento, se podrán dirigir con más eficiencia las publicaciones, con pautas

más extensas en tiempo y sumando cada vez más contactos a la base de datos que servirán para las campañas de mailing.

- *Google*

Se trabajará en el motor de búsqueda con las siguientes herramientas.

SEO

Por sus siglas en inglés *Search Engine Optimization* se puede decir que el significado de este término encierra dos palabras clave: optimización y posicionamiento.

Por ello, se comprende que es el proceso a través del cual se pretende dirigir el contenido de una consulta en el motor de búsqueda con el propósito de lograr un posicionamiento orgánico de este contenido. Dicho de otra forma, el SEO es lo que le permite al sitio de la empresa figurar entre las primeras opciones de los resultados de una búsqueda en particular.

SEM

También es un término que deriva de sus siglas en inglés *Search Engine Marketing*. Éste, en cambio, hace referencia a una estrategia de marketing online que busca captar los espacios de pago que ofrece el motor de búsqueda con la intención de obtener visibilidad y acaparar el tráfico de un mercado específico.

Esta herramienta permite determinar las palabras clave. Éstas son los términos que los usuarios introducen en el buscador y que determinan en qué momento se muestran los anuncios.

13.4.3. En vivo

- *Fuerza de venta*

El último punto de contacto con los clientes será a través de la fuerza de venta. Ofrecerá más flexibilidad para exponer los puntos fuertes y los argumentos de venta orientados a las necesidades de cada cliente. Hasta que la empresa cuente con una fuerte y sólida estrategia de comercio en línea, todas las comunicaciones buscarán redirigir a los clientes a la fuerza de venta para convertir. Esto se realizará según las zonas asignadas a cada vendedor y considerando la ubicación geográfica de quien muestra interés.

- *Stands*

Se ofrecerán stands de información y ayuda en los principales encuentros y convenciones relacionados a las innovaciones en el sector agropecuario.

En resumen, lo que se busca es encausar a todas las consultas hacia la fuerza de ventas para poder concretar las operaciones. La misma puede observarse en la Figura 7 (Anexo, p. 59).

14. Programa de fidelización

A medida que surgen nuevos competidores y opciones para el cliente, es necesario reconocer que se debe prestar atención a la forma en la que se los retiene. Según el reconocido autor es más probable que los clientes fieles compren productos y servicios adicionales (Reichheld, 1996). Esta acertada afirmación es consciente de la volatilidad de los consumidores en ambientes de alta competitividad, pero también reconoce que es posible crear relaciones duraderas con ellos generando beneficios mutuos en los que la empresa logra satisfacer sus demandas y necesidades, pero al mismo tiempo los clientes reconocen la marca y productos de tal forma que se elevan las barreras de cambio ante las posibles alternativas. También los clientes fieles suelen dar buenas recomendaciones y *evangelizar* ante otros prospectos permitiendo atraer nuevos clientes.

Para estimular el programa de entrenamiento y continuar la línea de trabajo sobre las bases de la fidelización de clientes se establecerá un sistema de puntaje que se asignará a los usuarios de la marca para de esta forma acreditar descuentos. Los descuentos serán asignados y ponderados según los siguientes índices estratégicos para la compañía.

14.1. Venta Cruzada

La mayor parte de la facturación de la compañía se origina en la venta de fertilizantes. A futuro el crecimiento se buscará a través de la venta de fitosanitarios y semillas, debido a ello para acceder a bonificaciones de venta cruzada, los clientes deben demostrar crecimiento en la compra de estos productos estratégicos.

14.2. Cobranzas

Este factor es determinante para cualquier compañía, por lo tanto, se asignarán puntajes que busquen mantener los vencimientos promedios en las cuentas corrientes lo más controlado posible. Los clientes que no demuestren retrasos en los pagos obtendrán bonificaciones más grandes.

14.3. Ofertas de oportunidad

Para apalancar campañas específicas de productos o servicios en determinadas épocas del año, se acompañarán las mismas con beneficios que vayan asociados al volumen y anticipación de compra.

14.4. Ventas anticipadas

Dar previsibilidad y anticiparse a los negocios es una estrategia acertada que permite generar negocios de forma temprana en la campaña y adelantarse a las ofertas de la competencia. De la misma forma al generar precampañas se puede acostumar al cliente a comprar en determinada época, estabilizando las ventas y concentrándolas según las épocas del año.

15. Análisis económico y financiero

En este capítulo se buscará conocer cuáles son los alcances y necesidades del programa, para tener de esta forma objetivos claros que puedan guiar a los líderes que sean designados para dicho sector. Así entonces, es posible determinar las pautas que puedan enmarcar los objetivos que se buscan conquistar y los límites que se deben restringir.

Para evadir el efecto impredecible y perjudicial que puede tener el tipo de cambio del peso argentino al momento de realizar los cálculos, en este trabajo final integrador se utilizaron todos los valores en moneda dólar estadounidense. De esta forma, no solo se buscó armonizar con la moneda utilizada para la presentación de balances, sino también facilitó la perspectiva a mediano y largo plazo. Debido a que muchos de los costos son en pesos argentinos, para la correcta conversión se tomó el tipo de cambio oficial informado por Banco Nación el mismo día que se realiza el pago. Para la elaboración de este trabajo se utilizó un tipo de cambio actualizado al 1/2/2023 que corresponde a \$190 por dólar.

Los fondos necesarios para llevar adelante el proyecto serán aportados y financiados por el departamento de marketing de *Nutrien* Argentina quien será el área directamente responsable del seguimiento y de aportar los recursos que fueran necesarios para el desempeño y resolver situaciones inesperadas.

Dentro de estos costos se encuentran por un lado los mobiliarios, los cuales se utilizaron para los encuentros presenciales. Esto no representa un gran coste ya que se podrán seleccionar salas de eventos con capacidad para albergar aproximadamente 50 personas. En el año calendario se prevé realizar 10 encuentros de los cuales 2 serán presenciales incurriendo en gastos de alquiler y movilidad, el resto de los encuentros se realizarán de forma virtual con lo que disminuye el costo considerablemente.

Los gastos derivados del sector de difusión y comunicación se originan a través de las herramientas de SEO, mailing y cartelería donde se buscará llegar a los prospectos para que puedan conocer las expectativas, alcances y costos. Respecto a la marca y validaciones, se debe realizar una inversión inicial para emprender dichas tareas que contemplarán el uso de la marca a la cual se dará origen y los tramites en las instituciones académicas y colegios profesionales para certificar los contenidos.

La mayor erogación será la que se destinará a los honorarios de los disertantes convocados para cada uno de los temas específicos. Estos se estiman en 500 USD por cada clase desde las plataformas virtuales y 1000 USD por cada clase presencial por la movilidad.

Por último, los costos de materiales y herramientas de aprendizaje contemplarán las plataformas digitales, bibliografía utilizada para los cursos y las aplicaciones que sean necesarias para el desarrollo de las clases y comestibles de los encuentros presenciales.

Se entregará indumentaria única a los clientes con logos de la marca y la academia, para destacar el sentido de pertenencia y transmitir conocimiento de marca en sus círculos de allegados.

Cabe destacar que un punto muy importante que integra este proyecto la empresa y sus intereses es el plan de descuentos de fidelización. Este se otorgará como descuento sobre el precio lleno de la suscripción y en el análisis se estimarán discriminando de acuerdo con el porcentaje entre clientes orgánicos de la marca y potenciales que se esperan siendo un 70 y 30% respectivamente que podría variar con el tiempo.

Se considera que la inversión inicial la realizará la empresa interesada, en este caso *Nutrien* para comenzar con las tareas de registro de marca, anticipos para los inmobiliarios, gastos en diseño de marca y otros gastos menores.

Se espera que en el primer año se vendan 150 matrículas aportando un total de USD 120.248,0 incrementándose para el tercer año poder alcanzar los USD 176.364,0 arrojando resultados de VAN en USD 1.936,0 con una TIR del 24%.

Los gastos de marketing para los 3 años son de USD 30.000,0 con los cuales se obtiene un ROMI = 3,65 (que son los dólares extras de margen bruto obtenidos por cada dólar invertido en las acciones previstas en este plan).

16. Conclusiones

La escases de alimentos que se prevé para dentro de muy pocas décadas plantea escenarios muy cambiantes y paradigmas que deben superarse para aumentar la productividad actual. La tecnología ha acompañado durante muchos años las mejoras en rendimientos y se espera sea clave en los próximos años para que la travesía continúe. En este camino, las empresas como *Nutrien* deben estar preparadas para reconvertirse, acompañar a los productores e impulsar las nuevas técnicas que permitan alcanzar los objetivos de productividad. Las oportunidades para estar cerca de los clientes y generar relaciones con buen intercambio técnico disponen no solo al crecimiento conjunto, sino a la visión de negocio para crear valor a largo plazo. Esta propuesta pone a disposición de los clientes un espacio donde se permita aprender, experimentar y generar nuevas ideas por lo cual es válida su aplicación.

Teniendo en cuenta la complejidad del mercado y la alta competencia aquí se presenta un recurso con capacidad de ser económicamente autosustentable que permita a la marca distancia de la competencia y mejorar los índices de fidelización con foco en el cliente.

Considerando que en este trabajo se analizó el desempeño de esta propuesta como una unidad económicamente independiente, se podría interpretar que si se incorpora a una empresa en funcionamiento se utilizarían recursos de la empresa que pueden ser analizados como costos hundidos, por lo cual no se tomarían en

cuenta en dicho análisis, puesto que son costos que se realizan obligadamente para el normal funcionamiento de las actividades y que en este caso se utilizarán el capital y activos de forma parcial para eficientizar los recursos en búsqueda de los objetivos mencionados en los capítulos anteriores, lo cual solventa su validación.

En el caso de *Nutrien* si los encuentros se realizaran en las sucursales propias la marca cuenta con 50 puntos estratégicos en las zonas productivas. Esto no solo permitirá albergar a la masa de clientes, sino que creará un entorno en el cual estos puedan conocer las instalaciones, establecer relaciones saludables con los colaboradores de la marca y generar movimiento en temporadas de bajo tránsito y demanda.

También se utilizarán parcialmente recursos humanos que serán los encargados de mantener la estructura, calendario, materiales, temario de los disertantes y los oyentes ya que será necesario respetar los tiempos y organizar todo anticipadamente. Se considera que, con solo un colaborador, es suficiente para realizar todas las tareas, para la cual se contemplará un sueldo que debe ser costeado y se verá reflejado en este trabajo.

Como consecuencia de todo lo desarrollado, se puede concluir que el proyecto no es ambicioso desde lo económico y financiero, tampoco cuenta con un gran potencial para expandirse. El mismo está pensado para funcionar como una unidad más dentro de una empresa en la cual pueda contribuir a una mejor llegada a sus clientes para un mejor entendimiento de sus necesidades y aumentar la lealtad a la marca.



17. Bibliografía

Avalos, T. (2017). *Lealtad a la marca: Como convertir a sus clientes en fanáticos*.

Agrofy News (2019). *El campo como fuente de empleo: estiman que genera 5,5 millones de puestos de trabajo*. Disponible en <https://news.agrofy.com.ar/noticia/183676/campo-como-fuente-empleo-estiman-que-genera-55-millones-puestos-trabajo>

Argentina.gob.ar. (2022). *Agroindustria*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/maiz-fertirriego-con-efluentes-para-reducir-el-impacto-ambiental>

BCR (2019). *Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la República Argentina*. Disponible en <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>

BCR (2021). *Fertilizantes: panorama y oportunidades para la Argentina*. Disponible en <https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/86557>

Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson.

CASAFE (2016). *Informe de mercado de fitosanitarios*. Disponible en <https://www.casafe.org/pdf/2018/ESTADISTICAS/Informe-Mercado-Fitosanitarios-2016.pdf>

CASAFE (2022). *Toxicidad de los productos fitosanitarios*. Disponible en <https://www.casafe.org/requisitos-de-recetas-agronomicas-por-provincia/>

Cruzate, G.A. y Casas, R. R. (2017). *Balance de nutrientes en los suelos agrícolas de argentina para las campanas 2015-2016*. Disponible en [http://www.ipni.net/publication/ia-la-hp.nsf/0/3C5A42102BE9AAF58525821E005CBD64/\\$FILE/Art%203.pdf](http://www.ipni.net/publication/ia-la-hp.nsf/0/3C5A42102BE9AAF58525821E005CBD64/$FILE/Art%203.pdf)

Cuervo Cruz, R. A., Martínez Bernal, J., & Orjuela Castro, J. A. (2021). Modelos logísticos estocásticos aplicados a la cadena de suministro: una revisión de la literatura. *Ingeniería*, 26(3), 334-366.

Deshpande, R. & Keinan, A. (2019). *Las marcas y su patrimonio*. Harvard business publishing

Ecologistas en acción (2016). Disponible en <https://www.ecologistasenaccion.org/130167/la-movilizacion-social-frena-el-uso-del-herbicida-glifosato/>

FAO (2022). *How to Feed the World in 2050*. Disponible en https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert_paper/How_to_Feed_the_World_in_2050.pdf

FAO (2004). *Uso de fertilizantes por cultivo en Argentina*. Disponible en <https://www.fao.org/3/y5210s/y5210s07.htm#TopOfPage>

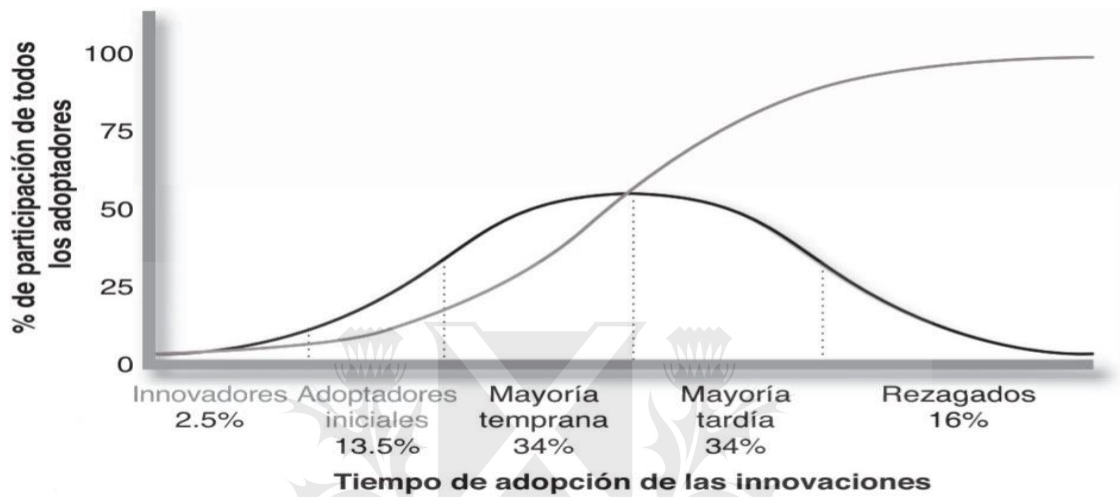
Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principios de Marketing* (17a ed.). Pearson

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). Shared Vision. *Leadership Excellence*, 24(6), 18.
- Lehmann, D. R. (2005). *Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run* / Sunil Gupta, Wharton School Publishing.
- Levitt, T. (2004). *La miopía en el marketing*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Moliner Velázquez, B., Gil Saura, I., Berenguer Contri, G., & Fuentes Blasco, M. (2008). Determinantes del comportamiento de queja y su importancia en la segmentación de clientes insatisfechos. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 11(36), 113–149. Disponible en [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(08\)70065-3](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(08)70065-3)
- Mora, M. N., Carvajal, V. M., & Álvarez, G. D. (2019). El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial. *RECIMUNDO*, 3(3 esp), 659-681.
- Morales, M. (2010). *Analítica Web para empresas, arte, ingenio y participación*. Barcelona: UOC. Citado en Carpio Maraza, Amira, Hanco Gómez, Miriam Serezade, Cutipa Limache, Alberto Magno, & Flores Mamani, Emilio. (2019). Strategies of the viral marketing and the positioning of brand in the tourist restaurants of the Puno Region. *Comuni@cción*, 10(1), 70-80. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Boston: Harvard Business Review.
- Prahalad, C. K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research Technology Management*, 36(6), 40–47. Disponible en <https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Reichheld, F. F., & Markey, R. (2011). *The ultimate question 2.0: how net promoter companies thrive in a customer-driven world* / Fred Reichheld with Rob Markey. ([Rev. and expanded ed.]). Harvard Business Press.
- Steimberg, J. (2012). *El Agro Argentino procesos, sujetos y problemáticas*. Disponible en https://secundariafavaloro.com.ar/pdf/geografia/agro_argentino_5to.pdf
- Universidad Austral (2012). *Encuesta sobre las Necesidades del Productor Agropecuario Argentino*. Centro de Estudios en Agronegocios y Alimentos. <https://mail.google.com/mail/u/1/#inbox/FMfcgzGqRZbkGbphtZTdlwrrZtjGqlbX?projector=1&messagePartId=0.1>
- Reichheld, & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value* / Frederick F. Reichheld with Thomas Teal. Harvard Business School Press.

18. Anexos

Tabla 1

Tiempo de adopción de las innovaciones



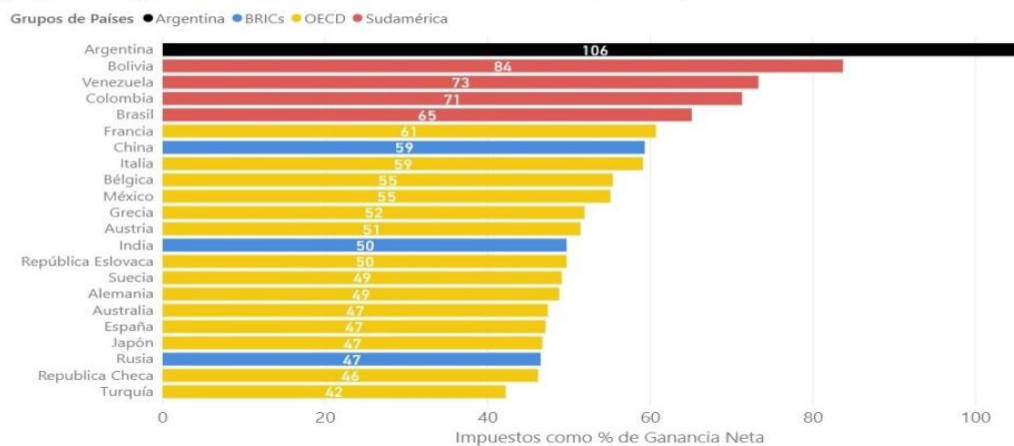
Fuente: Marketing. Kotler & Armstrong, 2017

Tabla 2

Presión impositiva sobre empresas

Presión Impositiva sobre Empresas

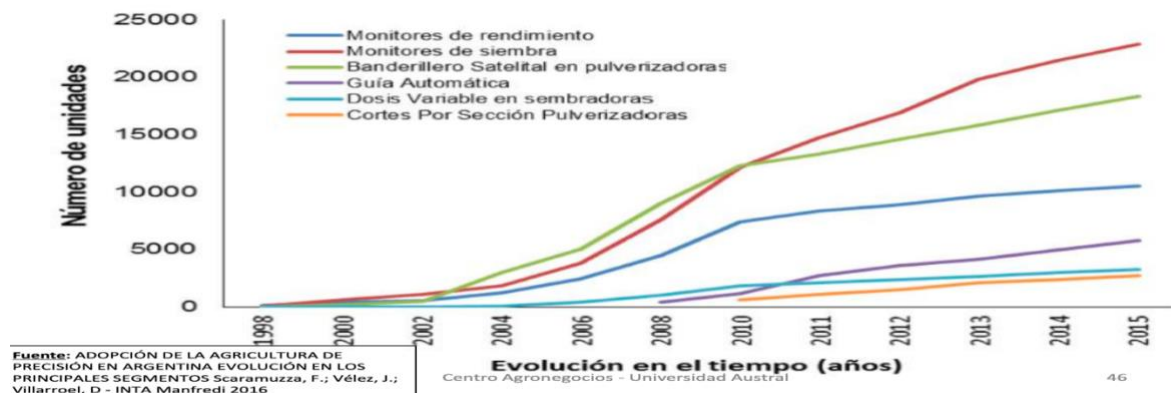
(Impuestos y Contribuciones como % de la Ganancia Neta)



Fuente: <https://www.iprofesional.com/impuestos/309659-presion-impositiva-que-puesto-ocupa-argentina-en-el-ranking-mundial>

Tabla 3

Difusión de las nuevas tecnologías en el país.



Fuente: Adopción de la agricultura de precisión en argentina. Evolución de los principales segmentos. INTA Manfredi 2016

Tabla 4

Análisis Económico Financiero

Ventas	2023	2024	2025	2026	Total
Ventas Brutas		USD 200.000	USD 300.000	USD 350.000	USD 850.000
Ventas Netas		USD 165.289	USD 247.934	USD 289.256	USD 702.479
Unidades Vendidas		200	300	350	USD 850
Precio Promedio Neto		USD 826	USD 826	USD 826	USD 826
Descuentos Comerciales					USD 0
Facturación Total Neta	USD 0	USD 165.289	USD 247.934	USD 289.256	USD 702.479 (1)
Costos					
Producto	USD 0	USD 49.000	USD 52.000	USD 54.500	USD 155.500
Total Costos	USD 0	USD 49.000	USD 52.000	USD 54.500	USD 155.500 (2)
Margen de Contribución	USD 0	USD 116.289	USD 195.934	USD 234.756	USD 546.979
Gastos					
Comercialización (3%)	USD 0	USD 4.959	USD 7.438	USD 8.678	USD 12.397 (3)
Administración (20%)	USD 0	USD 33.058	USD 49.587	USD 57.851	USD 82.645
Logística		USD 11.570	USD 17.355	USD 20.248	USD 28.926
Marketing	USD 40.000	USD 25.000	USD 25.000	USD 25.000	USD 115.000 (4)
Desarrollo inicial	USD 20.000				USD 20.000
Total Gastos	USD 60.000	USD 74.587	USD 99.380	USD 111.777	USD 258.967
Utilidad Bruta	-USD 60.000	USD 41.702	USD 96.554	USD 122.979	USD 201.236
Imp. Ganancias (35%)	USD 0	USD 14.596	USD 33.794	USD 43.043	USD 91.432
IIBB (5%)	USD 0	USD 8.264	USD 12.397	USD 14.463	USD 35.124
Utilidad Neta	-USD 60.000	USD 18.842	USD 50.363	USD 65.474	USD 74.679

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5
Resultados Economico Financieros

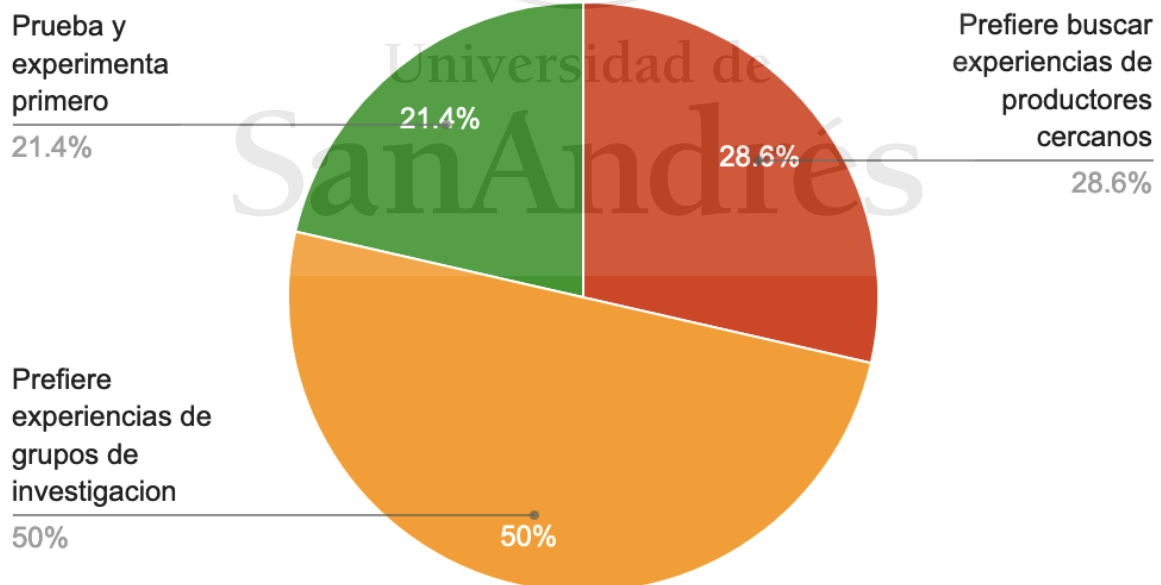
Indicadores	Flujo de caja	Flujo descontado
Inversión	(60.000)	(60.000)
Año 1	18.842	14.855
Año 2	50.363	31.304
Año 3	65.474	32.085
Tasa de descuento *	26,84%	
VAN	18.244	(sumatoria de flujos descontados)
TIR	43%	(se aplica el cálculo @TIR sobre los flujos de fondo sin descontar)
ROMI	3,65	(1-2-3-4)/4

*Tasa del bono del Tesoro de EEUU a 10 años (3,61 % según <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>) + Tasa de Riesgo País Argentina (23,23% según <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>).
Datos del 14/03/2023.

Figura 1

Experiencia del consumidor ante un nuevo producto

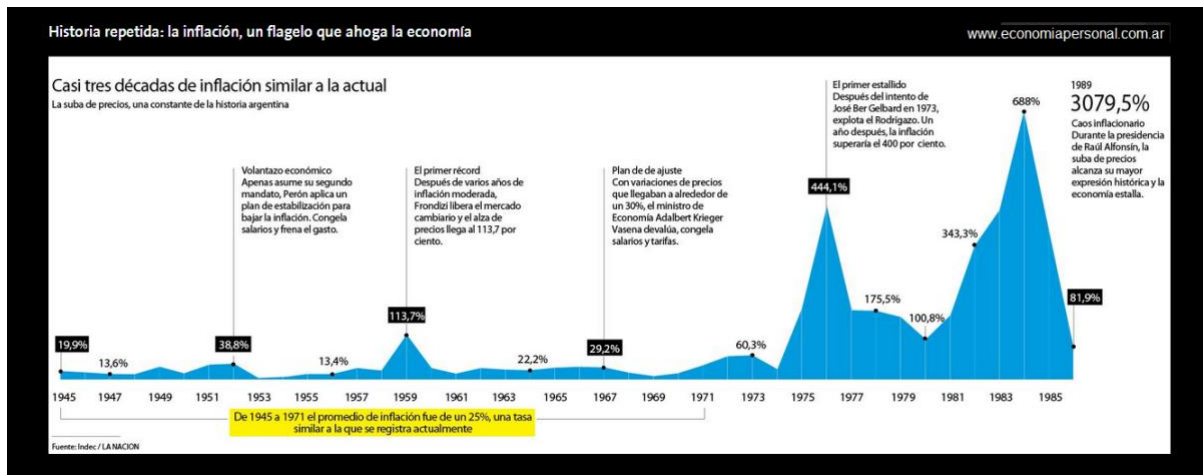
Ante una nueva tecnología /producto ud:



Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Inflación durante tres décadas



Fuente: <https://www.economiapersonal.com.ar/argentina-la-inflacion-un-flagelo-que-ahoga-la-economia/>

Figura 3

Mercado Argentino de Fertilizantes

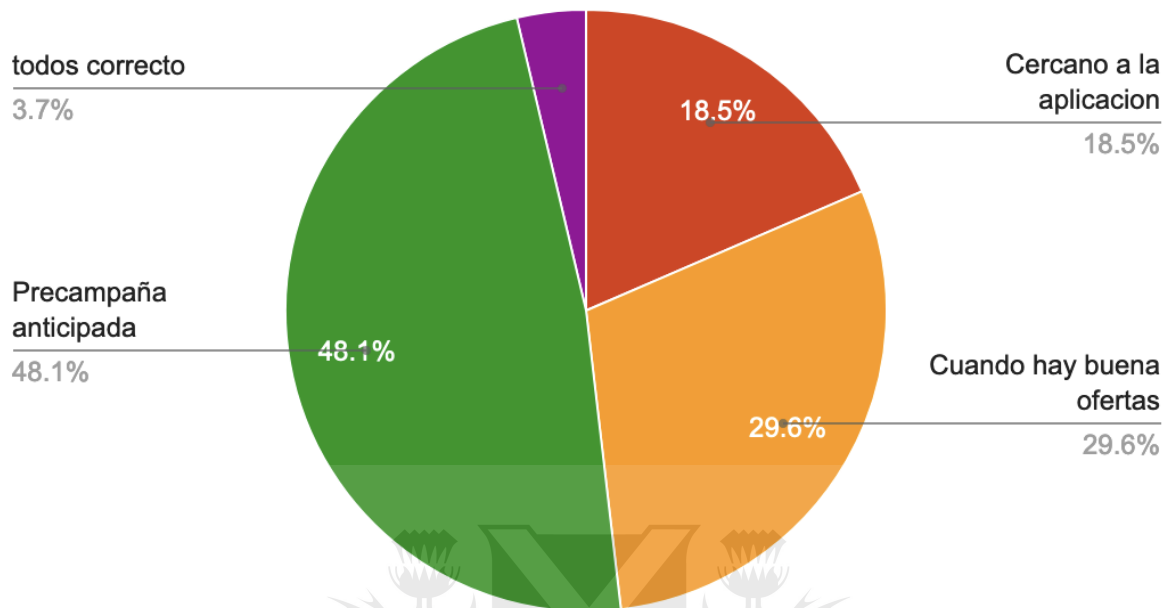


Fuente: [http://www.ipni.net/publication/ia-la hp.nsf/0/3C5A42102BE9AAF58525821E005CBD64/\\$FILE/Art%203.pdf](http://www.ipni.net/publication/ia-la hp.nsf/0/3C5A42102BE9AAF58525821E005CBD64/$FILE/Art%203.pdf)

Figura 4

Momento de compra

En que momento compra

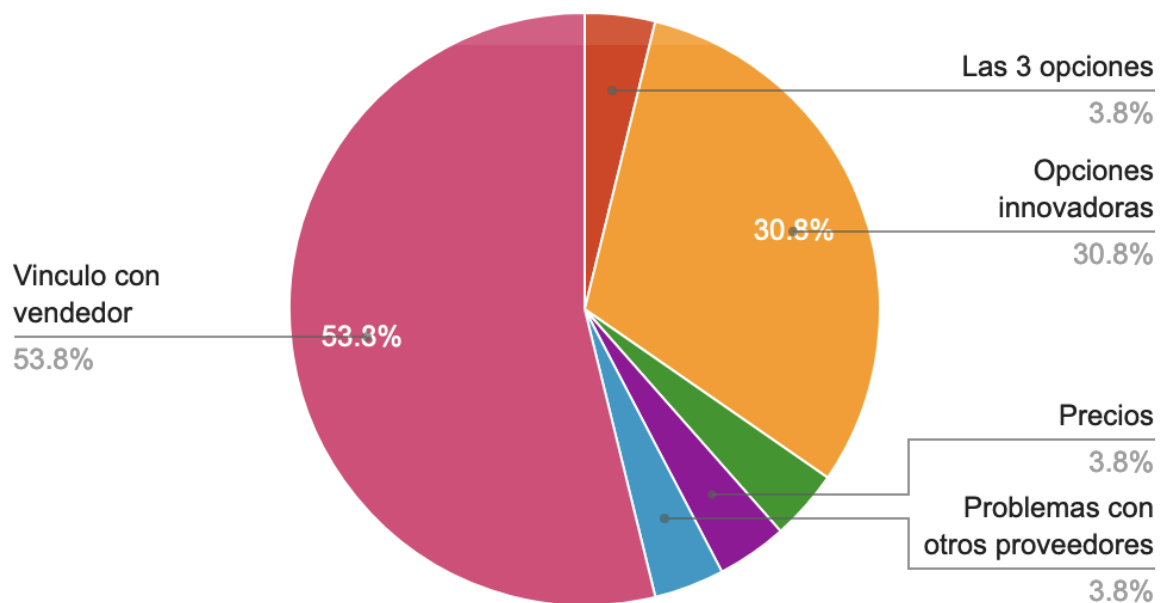


Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Motivos para cambiar de proveedor

Que lo motiva a cambiar de proveedor



Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Canvas

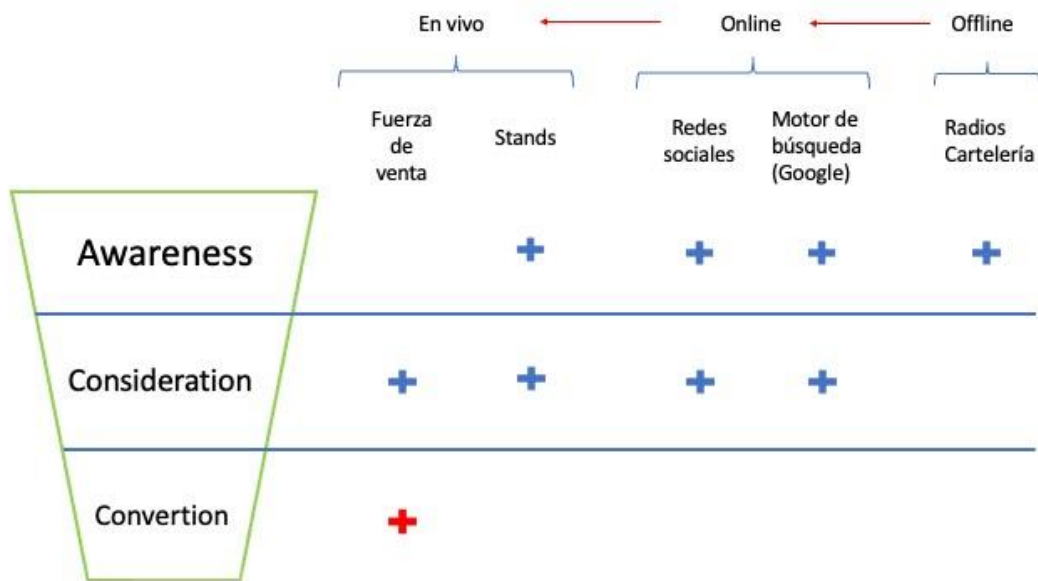


Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Embudo de conversiones

Universidad de
San Andrés



Fuente: Elaboración propia



Universidad de
San Andrés

Entrevista N°1

Ingeniero Agrónomo Tomas Tezanos Pinto

30 años de experiencia en el área productiva

Veo a futuro tecnología de asistencia en procesos que hoy no está presente, como control de malezas y utilización eficiente de insumos. Actualmente se están incorporando herramientas que permiten hacer aplicaciones solo cuando hay malezas presentes para disminuir notablemente el uso de fitosanitarios, pero para nuestro sistema productivo son herramientas costosas.

A mí lo que me parece, es q no estamos como sociedad preparados para enfrentar la contaminación y la responsabilidad social empresaria cualquiera que quiera no tiene elementos porque no hay normas claras, no hay cercanía a las plantas de reciclados, lejos a las poblaciones y alejadas entre ellas. Uno ve que cuando quiere hacer las cosas bien el de al lado no las hace y en todo el territorio nacional ni siquiera se recicla plástico ya que hay otros temas prioritarios como hambre y pobreza.

Nosotros como productores tenemos una responsabilidad enorme de usar productos banda verde y menor cantidad de insumos sobre la tierra y los fertilizantes usarlos responsablemente. Básicamente porque son un insumo muy caro se utiliza en bajas cantidades, nunca en exceso y en defecto muchos nutrientes que no tienen ciclos biológicos como zinc y fosforo. En definitiva, veo que tenemos largo camino por delante como sociedad y dirigencia agropecuaria, con leyes claras para que el productor sepa como moverse, con elementos para que el que quiera hacer las cosas bien tenga como hacerlas.

Lo que veo es una competitividad enorme, las agronomías bien preparadas. Los productores tienen miles de opciones. El que no está cerca físicamente está cerca vía comunicacional. No sé si hay alguien que se destaca, quizás los más grandes. Pero los medianos y los más chicos tienen todas las herramientas para competir

Entrevista N°2

Ingeniero Agrónomo Hugo Criado

35 años de experiencia en el área productiva y 20 en el área comercial

Para mí hay que separar entre los insumos en fertilizantes, agroquímicos y biológicos como grandes ramas. El componente ambiental está pesando cada vez más, las reglamentaciones van marcando la cancha, entonces todas las reglamentaciones van en sentido de productos menos contaminantes. Dentro de eso está la disminución del uso por contaminación por diferentes factores, pero creo que, sin reemplazarlo de una, entonces empiezan a diversificarse. En esta diversidad los químicos van hacia disminución de uso y productos banda verde, menos agresivos al ambiente en todo sentido. Los biológicos son una línea que van

a ir creciendo ya sea insecticidas y fungicidas. En este momento están empezando a funcionar, no es posible reemplazarlos, pero si se nota una tendencia. En herbicidas se va buscando tener menos espacios muertos entre cultivos manteniendo siempre verde para que haya más competencia de la vegetación. Con tendencia de mayor diversidad de cultivos y especies como complemento. Esto es una forma de cultivar el suelo con otro enfoque. En malezas se está introduciendo tecnología, existen aparatos que matan las malezas con láser, el *Weedit* que disminuye enormemente la cantidad de herbicidas aplicados, existen robot que sacan yuyos. Hay todo un mundo que se está desarrollando que buscan alternativas al control químico. En fertilizantes entra una rama de los biológicos y otros procesos de nanopartículas que aumentan la eficiencia, la rama de foliares y en la fijación biológica de nitrógeno existen desarrollos que ayudan a la captación, son nuevas líneas que viene avanzando todo un mundo. Pero hoy en día pareciera que no es posible reemplazar a los fertilizantes tal como los conocemos.

De lo que se conoce respecto a contaminación es discutible, pero en el caso de argentina se utiliza mucho herbicida por unidad de superficie. Creo que en algún momento vamos a tener normativas que limiten el uso. En glifosato por ejemplo según el país y zona del que se trate los límites que imponen los entes regulatorios son diferentes, pero si se nota la tendencia. Respecto a producción orgánica no es para todos, sino para nichos como conclusión general van a convivir ambas producciones orgánicas y producción convencional con limitaciones en el uso de insumos. En argentina los productores tienen un

Creo que tanto la cadena productiva como la sociedad van entendiendo sobre los productos y exigiendo cada vez más el cuidado del ambiente y productos saludables.

En la distribución y la venta del sector en argentina evidentemente hay una sobreoferta en ciertos rubros. Los técnicos y productores están bombardeados por algunos productos que no tienen comprobados científicamente la eficiencia como por ej. Biológicos, factores *PGPR*, inoculantes y fertilizantes foliares quizás por rentabilidad. La cadena comercial esta forzada por sobreoferta. El problema financiero influye enormemente en el negocio y se distorsiona todo el negocio debido a otros componentes desde el punto de vista del distribuidor/fabricante. Desde el punto de vista del productor es un beneficio ya que tiene una enorme oferta y conclusión los precios son menores y esto hace que en algunas oportunidades la calidad de los productos disminuya o falten activos.